

Nadi Helena Presser

**MODELO DE CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA
UMA INSTITUIÇÃO DE IDOSOS**

Tese apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina, como requisito parcial
à obtenção do título de Doutora.

Orientador: Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Florianópolis

2005

Nadi Helena Presser

MODELO DE CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA UMA INSTITUIÇÃO DE IDOSOS

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutor em em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 06 de junho de 2005.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ricardo M. Barcia, Ph.D.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Profa. Andrea V. Steil, Dra.
Moderadora

Prof. Paulo H. L. Ambrozewcz, Dr.
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Examinadora Externa

Profa. Silvana Pezzi, Dra.
Examinadora Externa

Prof. Alejandro M. Rodriguez, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

“Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.”

(Fernando Pessoa, como Ricardo Reis,
em PARA SER GRANDE)

Dedico esta tese aos meus pais, Olando e Semilda, que conseguiram chegar à velhice, ganhando a vida com suas próprias esperanças e forças e que desenvolveram em mim o gosto pelo estudo e pela pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Muitas são as pessoas que merecem meu agradecimento por haverem contribuído, de diferentes maneiras, para que eu conseguisse realizar essa pesquisa.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Ricardo Miranda Barcia, pela orientação e pelo constante apoio na elaboração deste estudo, cujo tema diz respeito a todos nós, pela sua relevância e atualidade.

À Profa. Silvana Pezzi, pela atenção e pelas valiosas contribuições que enriquecimento esta tese.

À Profa. Andrea Valéria Steil, pela orientação, pelo estímulo e apoio nas análises desta pesquisa, que foram fundamentais para a conclusão do trabalho.

À Marília Celina Felício Fragoso, Presidente da Associação Nacional de Gerontologia, pelas suas contribuições e análises.

Aos membros da entidade Cidadão 21, em especial ao seu Presidente, George Alfredo Tronca, e aos sócios Homero e Elaine, pelas contribuições nas análises sobre o objeto da pesquisa.

À minha família, em especial à Elacy e ao Marocco, presentes nos principais momentos, e ao meu sobrinho Bernardo, que me ajudou, com mais frequência, a elaborar o design gráfico da tese.

Aos meus amigos que, de maneira direta ou indireta, contribuíram com carinho e atenção para a realização desta tese: Rita, Márcia, Paulo, Loiva, Clóvis, Mior, Liane, Enedê, Stela, Carmem, Mendes, Lourdes, Karin, Eloísa, Cida e Rosa.

RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa foi delinear um modelo de configuração organizacional para uma instituição marcada pela dualidade de ser, simultaneamente, moradia assistida de idosos e centro de produção de conhecimento sobre o envelhecimento humano. O estudo seguiu a abordagem qualitativa e a linha geral que caracterizou o estudo foi a pesquisa exploratória. Para o delineamento do modelo de configuração organizacional, utilizou-se o procedimento técnico da pesquisa bibliográfica, concentrando-se em três eixos de discussão relacionados ao objetivo da pesquisa: aspectos relevantes do envelhecimento humano, experiências inovadoras voltadas para a população idosa e estrutura e dinâmica das organizações. Os serviços profissionais que têm como objetivo a promoção de um envelhecimento humano saudável, consideram as bases científicas dos campos do conhecimento da geriatria e da gerontologia e são delineados em concordância com os direitos e garantias constitucionais das pessoas idosas assegurados na Constituição Federal e demais normas pertinentes. O modelo delineado segue a abordagem das configurações. O primeiro passo para o delineamento do modelo de configuração foi a definição da missão, dos objetivos organizacionais e do perfil do cliente. Identificou-se posteriormente a configuração organizacional mais adequada e os seus mecanismos de coordenação para, em seguida, delinear a estrutura requerida. Em seguida, examinaram-se como elementos organizacionais se combinam para a gestão da organização profissional. Concluiu-se o modelo descrevendo as funções organizacionais básicas, com ênfase nos serviços profissionais e no centro de estudos e pesquisas sobre o envelhecimento humano.

Palavras-chave: Idosos; Configuração organizacional; Organização profissional.

ABSTRACT

The main objective of this research was to delineate a model of organizational configuration for an institution marked by the duality of being, simultaneously, an assisted place for the elderly and a knowledge production center about human aging. This study had a qualitative approach and the general line that characterized this study was of an exploratory research. For the delineation of the organizational configuration model, a technical procedure of bibliographical research was used, concentrating in three axis of discussion related to the objective of the research: relevant aspects of the human aging, innovating experiences aimed at the elderly population and the dynamic of the organizations. The professional services that have as objective the promotion of a healthy human aging, consider the scientific bases in the field of knowledge in the geriatric and in the gerontology, and are delineated in concordance with the rights and constitutional guarantees of elderly people secured in the Federal Constitution and other pertinent rules. The delineated model follows the configuration approach. The first step for the delineation of the configuration model was the definition of the mission, the organizational objectives and the profile of the client. Later on this research, a more suitable organizational configuration was identified and its coordination mechanisms so that the required structure could be delineated. As a next step the organizational elements that combine for the management of the professional organization were examined. The model was concluded with the description of the basic organizational functions, with emphasis on the professional services and in the center of the studies and researches about human aging.

Key-words: Elderly; Organizational Configuration; Professional Organization.

SUMÁRIO

Lista de ilustrações	12
Lista de tabelas	13
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	14
1.1 Exposição do Tema e do Problema da Pesquisa	14
1.1.1 Envelhecimento populacional	14
1.1.2 Estrutura e dinâmica das organizações	19
1.1.3 Definição do problema de pesquisa	21
1.2 Objetivos	22
1.2.1 Objetivo geral	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 Justificativa	23
1.4 Sobre o Conceito “Moradia Assistida”	26
1.5 Estrutura da Tese	26
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	28
2.1 Estrutura e Dinâmica das Organizações	28
2.1.1 Concepções sobre a estrutura e dinâmica das organizações	28
2.1.1.1 A administração científica e a teoria clássica de administração	29
2.1.1.2 Teoria contingencial e a estrutura das organizações	30
2.1.1.3 A abordagem dos processos organizacionais	33
2.1.1.4 Abordagem das configurações estruturais	35
2.1.2 Estrutura organizacional – tipologias e conceitos	36
2.1.2.1 Tipos de estrutura organizacionais	40
2.1.2.1.1 Estruturas tradicionais	40
2.1.2.1.2 Estruturas inovativas	42
2.1.3 A dinâmica e o funcionamento das organizações.....	46
2.1.3.1 As partes básicas das organizações.....	46
2.1.3.2 A organização como um sistema de fluxo	48
2.1.3.3 A empresa organizada por processos	51
2.1.3.4 Mecanismos de coordenação	56

2.1.4 Os parâmetros de concepção da estrutura	58
2.1.4.1 A concepção dos postos de trabalho	59
2.1.4.2 A concepção da superestrutura	63
2.1.4.3 A concepção das ligações laterais	68
2.1.4.4 A concepção do sistema de tomada de decisão	72
2.1.5 Os fatores de contingência	75
2.1.5.1 Idade e a dimensão das organizações	76
2.1.5.2 O sistema técnico	77
2.1.5.3 O ambiente	79
2.1.5.4 O poder	83
2.1.6 As configurações estruturais	86
2.1.6.1 A organização empreendedora	87
2.1.6.2 A organização maquinal	88
2.1.6.3 A organização profissional	89
2.1.6.4 A organização diversificada	93
2.1.6.5 A organização inovadora	95
2.1.6.6 A organização missionária	96
2.1.6.7 A organização política	97
2.1.6.8 Atrações básicas sobre a organização	98
2.2 Aspectos Relevantes do Envelhecimento Populacional	99
2.2.1 A transição demográfica	100
2.2.2 As dimensões do envelhecimento humano	101
2.2.3 Promoção da saúde e envelhecimento saudável	104
2.2.4 Direitos e garantias constitucionais das pessoas idosas	108
2.2.5 Gerontologia: um novo campo de conhecimento científico	110
2.3 Investigação de Experiências Voltadas à População Idosa	112
2.3.1 Cursos e programas universitários para a terceira idade.....	113
2.3.2 Moradias assistidas	115
2.3.3 Centros de convivência	118
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	121
3.1 A Natureza da Pesquisa	121
3.1.1 Pesquisa aplicada	121
3.1.2 Abordagem qualitativa	122

3.1.3 Pesquisa exploratória	122
3.2 Coleta de Dados	123
3.2.1 Pesquisa bibliográfica	123
3.2.2 Pesquisa documental	124
3.2.3 Investigação de experiências inovadoras voltadas à população idosa ...	124
3.3 Análise e Interpretação dos Dados	125
3.4 Validade e Confiabilidade da Pesquisa	126
CAPÍTULO 4 - MODELO DE CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL PROPOSTO	128
4.1 A Missão da Organização	129
4.2 Objetivos Organizacionais	129
4.2.1 Objetivos Específicos	130
4.3 O Perfil do Cliente	130
4.4. A Configuração da Organização Profissional	131
4.4.1 Os componentes básicos da organização profissional	132
4.4.2 Os mecanismos de coordenação	133
4.5 Os Parâmetros de Concepção da Estrutura da Organização Profissional	136
4.5.1 O agrupamento em unidades e a dimensão das unidades	137
4.5.1.1 O agrupamento por Qualificações dos serviços profissionais	137
4.5.1.2 O agrupamento por função	138
4.5.1.2.1 Serviços financeiros, administrativos e de recursos humanos	138
4.5.1.2.2 Equipe de apoio	140
4.5.2 Mecanismos de ligação laterais	140
4.5.2.1 Comitê de serviços profissionais	141
4.5.2.2 Centro de inteligência organizacional e os sistemas de controle e planejamento	142
4.5.3 Sistema de tomada de decisão	143
4.5.3.1 Decisões tomadas pelo julgamento profissional	145
4.5.3.2 Decisões tomadas por ordem administrativa	145
4.5.3.3 Decisões tomadas por escolha coletiva	147
4.6 Delineamento da Estrutura da Organização Profissional	148
4.7 Delineamento do Centro de Estudos e Pesquisas	151
4.8 As Funções Organizacionais Básicas	153
4.8.1 O papel do ápice estratégico	153

4.8.2 O papel da linha intermediária	155
4.8.3 O papel dos especialistas	155
4.8.4 A função do Centro de Estudos e Pesquisas	156
4.8.5 A função da tecnoestrutura - o centro de inteligência organizacional	157
4.8.6 A função da equipe de suporte	159
4.8.6.1 Assessoria jurídica	159
4.8.6.2 Assessoria de marketing	159
4.8.6.3 Assessoria de comunicação	160
4.8.6.4 Comitê de serviços profissionais	161
4.8.7 A função dos serviços profissionais	163
4.8.7.1 Atividade de psicologia	163
4.8.7.2 Atividade de serviço social	164
4.8.7.3 Atividade de terapia ocupacional	164
4.8.7.4 Atividade médica	164
4.8.7.5 Atividade de nutrição	165
4.8.7.6 Atividade de fisioterapia	165
4.8.7.7 Atividade de educação física	165
4.8.7.8 Atividade de fonoaudiologia	166
4.8.7.9 Atividade de tanatologia	166
4.8.8 A função dos serviços administrativos	166
4.8.9 A função dos serviços de recursos humanos	166
4.8.10 A função dos serviços financeiros	167
4.9 Os fatores contingenciais	167
4.9.1 O sistema técnico	168
4.9.2 Tamanho e idade	169
4.9.3 O ambiente	169
4.9.4 O poder	169
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	171
5.1 Implicações Acadêmicas da Pesquisa	174
5.2 Implicações Gerenciais da Organização Profissional	175
5.3 Limitações da Pesquisa	177
5.4 Recomendação para Trabalhos Futuros	179
REFERÊNCIAS	180

Lista de ilustrações

Figura 2.1 – Subambientes da empresa	32
Figura 2.2 – Conceito de estrutura	38
Figura 2.3 – Aspectos a serem definidos para a formação de uma estrutura .	39
Figura 2.4 - As seis partes básicas de uma organização	47
Figura 2.5 – Esquema da organização por processos	54
Figura 2.6 – Os mecanismos básicos de coordenação	57
Figura 2.7 – As estruturas organizacionais alongadas e achatadas	66
Figura 2.8 – Estrutura matricial	71
Figura 2.9 - Um contínuo do controle sobre o processo de decisão	73
Figura 2.10 – Os efeitos dos fatores de contingência por nível	85
Figura 2.11 – A organização empreendedora	87
Figura 2.12 – A organização maquinal	88
Figura 2.13 – A organização profissional	89
Figura 2.14 – A organização diversificada	93
Figura 2.15 – A organização inovadora	95
Figura 2.16 – A organização missionária	96
Figura 2.17 – A organização política	97
Figura 2.18 – Atrações básicas sobre a organização	98
Figura 4.1 - Componentes da organização profissional	132
Figura 4.2 - Agrupamento dos serviços profissionais	138
Figura 4.3 - Agrupamento por funções	139
Figura 4.4- Componentes da organização profissional	141
Figura 4.5 - Componentes da organização profissional	144
Figura 4.6 – A estrutura da organização profissional	148
Figura 4.7 – Estrutura matricial do centro de estudos e pesquisas	152
Quadro 2.1 – Inter-relacionamento de uma estrutura matricial	45
Quadro 2.2 – Resumo da estrutura organizacional	99

Lista de tabelas

Tabela 2.1 - População por faixa etária no Brasil – 1950-2025 (em milhões)	100
Tabela 2.2 - Demanda por serviços hospitalares em 2001	105
Tabela 2.3 – Dados de declaração de óbito, sistema e informação sobre mortalidade, 1979-1998	107
Tabela 5.1 – Resumo dos principais parâmetros considerados na concepção da configuração organizacional proposta	173

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Este capítulo contextualiza o tema da pesquisa e apresenta o problema que foi explorado e desenvolvido no processo de estudo, expõe os objetivos e as justificativas teórica e prática da pesquisa e descreve a estrutura da tese.

1.1 Exposição do Tema e do Problema da Pesquisa

Nesta seção introduz-se uma síntese sobre os temas envelhecimento populacional e estrutura e dinâmica das organizações que compõem a fundamentação teórica empírica da pesquisa para, em seguida, apresentar o problema do estudo.

1.1.1 Envelhecimento populacional

A partir das primeiras décadas do século XX, passou a ser registrado um avanço considerável na longevidade humana, em termos coletivos, que ocorreu inicialmente apenas em países economicamente mais desenvolvidos.

Muitos estudiosos e pesquisadores discutem os fatores responsáveis pelo aumento do número de idosos em todo mundo (NETTO, 1997; VERAS, 2002; CAMARANO, 2002; AUGUSTINI, 2003; SHEPHARD, 2003). Esses autores atribuem essa mudança às melhorias concretas verificadas nas condições de vida de suas populações (melhor alimentação, saneamento básico, higiene pessoal aprimorada, melhores moradias e condições de trabalho) e, mais tarde, depois dos anos 40 e 50, é resultado das grandes conquistas no campo da medicina e da descoberta e produção de novos medicamentos. No Brasil, entretanto, a expansão da população idosa, após os anos 50, não foi provocada pelas

conquistas médicas e farmacológicas recebidas dos países economicamente mais avançados, observam Netto (1997) e Augustini (2003). Portanto, mais do que a diminuição da mortalidade, a explicação, segundo indica o Ministério da Saúde (2002), está na redução das taxas de fecundidade, principalmente nos centros urbanos.

Atualmente, no Brasil, a faixa etária acima de 60 anos é o segmento que mais cresce em termos proporcionais. De acordo com o último censo demográfico realizado pelo IBGE (2000), foram registrados 12,4 milhões de idosos no país, ou seja, quase 8% da população constitui-se de idosos, o que coloca o Brasil na 16ª posição mundial. A projeção para o ano de 2025 é de que os idosos acima de 60 anos serão quase 34 milhões, o que vai representar 13,8% da população brasileira. Esta estimativa vai deslocar o Brasil para o 6º lugar do ranking mundial de população idosa.

A principal característica do crescimento da população idosa no Brasil é, sem dúvida, a rapidez com que se dará até os meados do século XXI. Segundo dados do Ministério da Saúde (2002), até o ano de 1960, todos os grupos etários cresciam de forma semelhante, mantendo constante a estrutura etária. A partir de 1960, o grupo com 60 anos ou mais é o que mais cresce proporcionalmente no Brasil, ao passo que a população jovem encontra-se em um processo de desaceleração de crescimento, mais notadamente a partir de 1970, quando o crescimento foi de 18% (1970-1980), comparado com o crescimento da década anterior, de mais de 31%.

Estas mudanças significativas na composição populacional começam a acarretar uma série de consequências sociais, culturais e epidemiológicas para as quais a sociedade brasileira não está preparada para enfrentar (NETTO, 1997; VERAS, 2002).

O Ministério da Saúde (2002) reconhece o impacto do envelhecimento populacional brasileiro no setor da saúde, principalmente no sistema hospitalar. Trata-se de encontrar meios e instrumentos para gerir de forma eficaz, efetiva e equitativa um conjunto de problemas de saúde de uma população crescente de idosos, num contexto de recursos humanos e materiais limitados, avalia Veras (2002). As avaliações do autor indicam que o problema não está só na doença em estado avançado, mas também na falta de um programa de prevenção e da

avaliação do custo que os tratamentos referentes a essa faixa etária representam. A prioridade das políticas públicas, segundo Camarano (2002), deveria ser com a qualidade de vida e com o bem-estar coletivo. Uma vez que os avanços médicos estão permitindo que uma proporção crescente de idosos sobreviva até a categoria de velhice avançada, é importante assegurar que o aumento da sobrevivência seja igualado por um aumento na qualidade de vida, observa Shephard (2003).

Conforme preconiza o Relatório de Saúde Global da Organização Mundial da Saúde (2003), um objetivo principal da política mundial de saúde é assegurar que a longevidade humana seja acompanhada por uma vida saudável. Expectativa de vida saudável, segundo a Organização Mundial da Saúde (2003), é a diferença entre o tempo que um ser humano fica em estado de saúde integral e o tempo em que permanece em estado não-saudável. Pesquisas da Organização Mundial da Saúde (2003) apontam que a expectativa de vida saudável é diferente entre as regiões do mundo, variando de 41 anos na África a 71.4 anos na Europa. A média global, em 2002, era de 57.7 anos. Nas regiões da África, o indivíduo mediano passa cerca de 15% do total de seu ciclo de vida em um estado-não saudável nas regiões da África e na Europa, 9%. Grande parte dos danos à saúde é devido à incapacidade, lesão ou doenças em que se incorre na velhice. No Brasil, a Política Nacional de Saúde do Idoso, além das ações assistenciais e de reabilitação, tem como propósito a promoção do envelhecimento saudável (GORDILHO et al., 2000).

Além da questão da saúde, o envelhecimento populacional tem grandes implicações na área política e social, afetando profundamente a vida dos brasileiros, tanto na perspectiva individual como familiar (NETTO, 1997; AUGUSTINI, 2002; CAMARANO, 2002). Frente ao Estado e à sociedade, o idoso se tornou ator no cenário político e social e o envelhecimento começa a ser amplamente discutido pela sociedade, redefinindo-se imagens estereotipadas, nas quais a velhice aparece associada à solidão, dependência, doenças, perdas e limitações (NETTO, 1997; LIMA, 2001; FREITAS, 2002). Um exemplo dessa nova visão é o número e a variedade de iniciativas voltadas para as pessoas idosas. Assim, têm-se grupos organizados de pessoas de idade avançada estudando,

praticando esportes, ginástica, dançando e se divertindo, demonstrando uma vitalidade e alegria normalmente identificadas apenas com a juventude.

O aumento da participação social dos idosos e o surgimento de novas representações sobre velhice não podem ser explicados unicamente pelo envelhecimento da população, analisa Lima (2001). São também reflexos de mudanças que implicam redefinições das fases da vida e das categorias etárias (FEATHERSTONE, 1994; STUCCHI, 1994; DEBERT, 1997; LIMA, 2001; SHEPHARD, 2003) e das formas tradicionais de gerir a experiência de envelhecimento (LIMA, 2001). O autor demonstra que a “terceira idade” constitui um código: de comportamento, de expressões corporais e, sobretudo, de expressões de subjetividade. A visão de que a idade cronológica é fundamental é relativizada por aquilo que Featherstone (1994) chama de “máscara da velhice”. Essa noção de que é possível controlar os sinais da velhice, tanto em sua dimensão corporal quanto em sua dimensão subjetiva, enfatiza a responsabilidade de cada indivíduo perante a forma como envelhece, em meio a uma crescente quantidade de recursos, desde as estratégias de lazer e os programas de educação para idosos, até as tecnologias mais sofisticadas de “profilaxia” do envelhecimento (LIMA, 2001).

Esse processo de mudança das sociedades contemporâneas, de acordo com Lima (2001), está alçando a velhice à dimensão pública e explicitando o papel de cada um deles: o Estado – através de políticas sociais -, o saber científico institucionalizado e as pessoas idosas.

A aprovação da lei que estabelece a Política Nacional do Idoso, em 1994, tem como uma de suas principais características o reconhecimento da autonomia do idoso e do seu papel social e político (LIMA, 2001; AGUSTINI, 2002).

O Estatuto do Idoso, que regulamenta os direitos das pessoas com idade igual ou superior a 60 anos, possui o propósito de operacionalizar a garantia dos direitos assegurados por políticas públicas e mecanismos processuais. O art. 2º do Estatuto revela seu espírito, qual seja, o da proteção integral para que o idoso tenha todas as oportunidades e facilidades, para preservação da saúde física e mental e para seu aperfeiçoamento moral, intelectual e social em condições de liberdade e dignidade.

Em seu art. 3º, o Estatuto do Idoso determina que é obrigação da família, da comunidade, da sociedade e do Poder Público assegurar, "com prioridade absoluta, a efetivação do direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade, ao respeito e à convivência familiar", significando estas palavras que sempre deverá prevalecer o interesse do idoso e o seu atendimento.

Lidar com o envelhecimento populacional será, sem dúvida, uma das tarefas mais árduas a ser enfrentada pela sociedade e talvez um dos seus maiores reptos no próximo milênio, avalia Netto (1997).

Assim, além do desenvolvimento de alternativas de moradia e participação social, a visibilidade da velhice e o reconhecimento de sua importância começam a delinear um campo autônomo de estudos a partir de duas frentes: uma baseada na ciência médica e outra ligada às questões sociais e de políticas públicas e assistenciais, correspondendo, respectivamente, ao surgimento de duas disciplinas: a Geriatria e a Gerontologia (NETTO, 1997; GOLDSTEIN, 1999; LIMA, 2001; FREITAS, 2002). O termo "gerontologia" (*geras*: velho; *logia*: estudo, descrição) foi criado em 1908 por Élie Metchinikoff, e significa o estudo do envelhecimento (LIMA, 2001). Já o termo "geriatria" (*geras*: velho; *latrivos*: tratamento) foi criado por Ignaz Nascher, em 1909, e significa tratamento do envelhecimento.

A modalidade científica dos estudos e pesquisas, inicialmente ligada à medicina, caracterizava a velhice com ênfase no seu aspecto biológico. A partir do reconhecimento de que a velhice é algo além do envelhecimento fisiológico, as práticas de intervenção foram modificadas, estendendo a esfera da Gerontologia em uma dimensão social (LIMA, 2001).

Apesar de se apresentarem como sub-ramos de especialização e atuação profissional separados, a Geriatria e a Gerontologia social são, ao mesmo tempo, convergentes (NETTO, 1997). Constatado o inter-relacionamento dos fatores biológicos, psicológicos e sociais no processo do envelhecimento populacional, desenvolveu-se novo campo de conhecimento científico para estudá-lo em seus vários aspectos. Este campo consagra profissionais de diversas áreas, amparado por métodos e técnicas adequadas para lidar de forma

especializada com os problemas pessoais e coletivos decorrentes (NETTO, 1997; GOLDSTEIN, 1999; LIMA, 2001; FREITAS, 2002).

Assim, se não é possível biologicamente frear o envelhecimento, é preciso encontrar condições de lidar com ele, considera Netto (1997). Diferentes profissionais, alguns mais próximos da área da saúde, como médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas e outros, mais ligados às ciências humanas, como psicólogos, sociólogos, antropólogos e assistentes sociais, vêm se voltando para o estudo e o atendimento das pessoas idosas, procurando não só desenvolver teorias sobre o assunto, mas também encontrar formas, meios ou técnicas para lidar com as conseqüências individuais ou coletivas do envelhecimento (NETTO, 1997; GOLDSTEIN, 1999; LIMA, 2001; FREITAS, 2002).

Estruturar e gerir organizações capazes de atender as especificidades de moradia, convivência e educação dessa população exige estudos e pesquisas sobre a estrutura e dinâmica das organizações e uma compreensão aprofundada de como as organizações realmente funcionam.

1.1.2 Estrutura e dinâmica das organizações

Desde os primórdios da administração, muitas teorias e pesquisas procuram entender a complexidade organizacional e explicar como as organizações funcionam. A estrutura é a base de numerosas questões que se têm levantado em relação às organizações (MINTZBERG, 1999).

As primeiras pesquisas e obras incidiram sobre a estrutura formal das organizações, e duas escolas teóricas dominaram a literatura e as pesquisas até os anos 50. A escola teórica, denominada Administração Científica, liderada por Taylor (1947), tinha como preocupação principal a padronização do trabalho de produção, visando a eficiência operacional. A Administração Clássica, fundada por Fayol (1949, 1978), cujas idéias foram popularizadas por Gulik e Urwick (1973), pressupunha a supervisão direta, a autoridade formal e a unidade de comando como mecanismos de coordenação.

E assim, durante cerca de meio século, quando se falava da estrutura organizacional, pensava-se em um conjunto de relações de trabalho prescritas e formais, inseridas em um sistema rígido de autoridade formal (NADLER et al., 1993; MORGAN, 1996; MINTZBERG, 1999; 2001; MOTTA, 2002; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).

Segundo Leavitt (2003), talvez nenhuma abordagem tenha suscitado mais debates do que a burocracia mecanicista. Pesquisadores indicam Weber como o primeiro a observar os paralelos entre a mecanização da indústria e a proliferação de formas burocráticas de organização, cujas análises giravam em torno da natureza da burocracia - um tipo ideal de racionalidade (MORGAN, 1996; MINTZBERG, 1999; CURY, 2000).

Ainda na década de 60, iniciam-se vários estudos sobre flexibilidade estrutural, cujo foco de análise é a visão de dependência entre estrutura e fatores ambientais, conhecida como Teoria da Contingência (CHANDLER, 1962; BURNS; STALKER, 1961; WOODWARD, 1965; LAWRENCE; LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1971; TRIST, 1982; 1983). Analisando as relações entre estrutura e ambiente externo, os pesquisadores procuraram identificar uma estrutura mais apropriada num determinado conjunto de condições. A pesquisa destes autores gira em torno de duas idéias principais. Primeiro, diferentes tipos de organizações são necessárias para lidar com diferentes condições de mercado e de tecnologia. Segundo, organizações que operam em ambientes complexos e incertos precisam atingir um grau mais alto de diferenciação interna, ou seja, entre departamentos. A idéia básica é estabelecer relações gerais entre as características da organização, suas estruturas e os ambientes nos quais operam. Dentre várias formas de flexibilizar a estrutura organizacional destaca-se a perspectiva matricial, descrita nos trabalhos de Galbraith (1971), Lawrence; Davis (1978), Milles; Snow (1978), e Vasconcellos; Hensley (2002).

A abordagem dos processos de trabalho, discutida com mais ênfase a partir da década de 90, sugere que as empresas devem olhar além dos órgãos funcionais como departamentos e divisões, para chegar aos processos e suas interações, em direção aos seus clientes (RUMMLER; BRACHE, 1990; HARRINGTON, 1991; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; HAMMER, 1997; 2002; 2004; CURY, 2000; GONÇALVES, 2000; REPENNING;

STERMAN, 2002; GOOLD; CAMPBELL, 2002; SWANK, 2003). Na concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada (*input*), adiciona valor e fornece uma saída (*output*) a um cliente específico (GONÇALVES, 2000).

Percorrendo o caminho no sentido de analisar que tipos de organizações são bem-sucedidas e sob que condições, Mintzberg (1999, 2001) argumenta que os fluxos de trabalho formais e informais oferecem uma imagem incompleta do funcionamento real de qualquer organização. Investiga as organizações com uma combinação dos seus aspectos críticos, incluindo os mecanismos pelos quais elas coordenam suas atividades, os parâmetros que são usados para conceber a estrutura e os fatores ambientais que as afetam. Delineia, assim, as dimensões básicas das organizações para, em seguida, combiná-las para identificar vários tipos de organizações, chamadas “configurações”.

Para entender essas configurações, Mintzberg (1999, 2001) indica compreender, em primeiro lugar, cada um dos elementos que as formam. A estrutura de uma organização é definida como a soma total dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas (MINTZBERG, 1999).

Usar configurações pode ajudar a evitar estruturas organizacionais inadequadas e coordenação ineficaz de atividades, argumenta Mintzberg (2001). Ou seja, a concepção eficaz da estrutura exige uma coerência interna entre os parâmetros de concepção e os parâmetros de contingência. O modelo das configurações ajuda a entender o relacionamento entre a natureza de uma organização e seus mecanismos de coordenação (HAVE, 2003).

1.1.3 Definição do problema da pesquisa

O problema da pesquisa é compreendido como um passo-chave da tese. A declaração de um problema apresenta a lógica de um estudo e inclui uma específica declaração de propósitos (MERRIAM, 1998).

Considerando os aspectos relevantes de um envelhecimento humano saudável e os aspectos básicos de estruturação e gestão organizacional, definiu-se o problema da pesquisa, o qual foi desenvolvido e explorado no processo do estudo: **Que modelo de configuração organizacional, delineado para uma instituição de idosos, que considere as várias dimensões do envelhecimento humano saudável e que assegure os direitos constitucionais dessas pessoas, é capaz de oferecer moradia, assistência, convivência e, ao mesmo tempo, ser um centro de produção de estudos científicos?**

Para o alcance das respostas para o problema da pesquisa, definiu-se o objetivo geral e os objetivos específicos descritos na seção a seguir.

1.2 Objetivos do Estudo

1.2.1 Objetivo geral

Delinear um modelo de configuração organizacional, para uma instituição de idosos marcada pela dualidade de ser, simultaneamente, centro de produção de conhecimento e espaço destinado à moradia e convivência, que considere as várias dimensões do envelhecimento humano saudável e que assegure os direitos constitucionais dessas pessoas.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Definir o perfil dos clientes, a missão e os objetivos organizacionais;
- 2) Analisar as dimensões básicas da organização para descrever o tipo dominante de configuração requerida;
- 3) Definir sistemas de coordenação e controle e identificar seus parâmetros de concepção;

- 4) Delinear a estrutura do modelo de configuração organizacional proposto;
- 5) Delinear um centro de estudos e pesquisas sobre o envelhecimento humano integrado por especialistas, idosos e instituições universitárias.
- 6) Examinar como elementos organizacionais - estrutura, sistemas de controle e planejamento, mecanismos de coordenação e fatores contingenciais podem se combinar para compor o centro de produção de conhecimento e espaço de moradia e convivência de idosos;
- 7) Identificar as funções organizacionais básicas, com ênfase nos serviços profissionais de atendimento e educação dos idosos;

1.3 Justificativa

Nesta seção discorre-se sobre as razões que determinam a realização de uma pesquisa, as quais podem ser de ordem intelectual e de ordem prática, que não se excluem nem se opõem. O tema escolhido para este estudo foi definido tanto pela sua relevância teórica quanto pela contribuição prática do tema abordado.

A realidade que justifica a pesquisa está no conjunto de problemas relacionados à velhice, destacando-se, sobretudo, a sua dimensão social e as grandes pressões sobre a instituição familiar, cada vez mais incapaz de arcar com os cuidados a serem dispensados aos seus membros idosos (NETTO, 1997; AUGUSTINI, 2003).

Sabe-se hoje que a capacidade do governo para executar tarefas sociais é limitada (NETTO, 1997; VERAS, 2002). Atualmente, muitas instituições de atendimento e convivência de idosos e moradias assistidas, de cunho público e privado, cuidam de necessidades sociais específicas dessas pessoas e assumem um compromisso fundamental com a sua cidadania.

Nesta pesquisa desenvolve-se e disponibiliza-se um modelo de estrutura organizacional que tem como objetivo contribuir para a gestão de organizações de perfil interdisciplinar, que aliem moradia, atendimento e convivência de idosos e que se consolidem, ao mesmo tempo, como um centro de produção de conhecimentos sobre o envelhecimento humano.

Uma das contribuições mais significativas da pesquisa está na sua dimensão social. A configuração organizacional inclui serviços profissionais delineados em concordância com os direitos e garantias constitucionais da pessoa idosa assegurados na Constituição Federal e demais normas pertinentes, e considera as bases científicas dos campos do conhecimento da geriatria e gerontologia. Parte-se do reconhecimento de que a velhice responde não somente a determinantes biológicos, mas também a fatores sociais e psicológicos (NETTO, 1997; LIMA, 2001; CAMARANO, 2002).

A organização cria espaços comuns de integração, diminuindo a sensação de falta de perspectiva de vida dos idosos (MUELLER et al., 2004; GREENFIELD e MARKS, 2004). Os programas e serviços profissionais, além de permitirem a expressão subjetiva das pessoas (DEBERT, 1997; LIMA, 2001), são formas de socialização e convivência grupal (ARANHA, 2003; TAMAI, 2003).

A partir do reconhecimento da população idosa como um segmento social com especificidades (LIMA, 2001), o foco principal das atividades incide nos serviços profissionais que incluem a participação de especialistas responsáveis pelo desenvolvimento de ações voltadas à promoção da saúde do idoso, procurando mantê-los ativos e participantes no exercício de sua cidadania. Além de dar conta dessas demandas de atendimento, a abordagem dos trabalhos profissionais revê as formas tradicionais de gerir a experiência do envelhecimento (LIMA, 2001), reconhecendo a subjetividade autônoma dos idosos como sujeitos capazes de assumir a responsabilidade pessoal de administrar o seu processo de envelhecimento (DEBERT, 1997; LIMA, 2001).

Um Centro de Estudos e Pesquisas sobre o Envelhecimento Humano, integrado por especialistas e idosos, constitui um fórum para produção de conhecimento e pesquisas científicas (LIMA, 2001) e insere os idosos no universo acadêmico, onde será possível dividir experiências com instituições universitárias. Esta dualidade – ser, ao mesmo tempo, uma moradia assistida e um campo de

estudos científicos reflete a originalidade desta pesquisa. A principal característica das moradias assistidas e dos centros de convivência em funcionamento é o núcleo da suas propostas, em torno de atividades de promoção da sociabilidade e o desenvolvimento da personalidade individual especificamente, tornando-os mais próximos daquilo que Lima (2001) chama de assistencialismo das atividades “leigas”.

O desenvolvimento do centro de estudos e pesquisas sobre o envelhecimento humano pretende ampliar o escopo de tais práticas. Ao mesmo tempo em que se aproxima das propostas mais gerais das moradias assistidas e dos centros de convivência existentes, possui objetivos que extrapolam os limites de tais experiências, pela sua inserção no meio universitário, conferindo uma identidade própria à organização e tornando suas atividades distintas das oferecidas por outras moradias assistidas. Sobretudo, permite a observação e o estudo das relações que se estabelecem entre as pessoas idosas. A produção de conhecimento através de pesquisas, coordenados por profissionais especializados, oriundos da academia, legitimam a atuação profissional junto aos idosos e qualificam o caráter científico do modelo proposto.

Atuando como sujeitos, os idosos serão estimulados a buscarem o seu aprimoramento intelectual, desenvolvendo estudos sobre envelhecimento humano e, de diferentes formas, se envolvendo em atividades que visam à formação, por meio de conferências, palestras e fóruns de discussão. Os idosos serão também fontes de dados, uma vez que um prontuário do cliente será criado, com registro de informações sobre aspectos relevantes relacionados às várias dimensões do envelhecimento, possibilitando avaliar o impacto das atividades da organização.

Do ponto de vista de sua relevância teórica, a pesquisa contribui para aplicação da teoria das configurações estruturais, combinando elementos e exibindo características de mais uma configuração (MINTZBERG, 1999, 2001), delineando uma estrutura projetada especificamente para instituições de idosos. Ressalta-se que, na investigação da literatura especializada, não se identificou um modelo de configuração organizacional projetado para atender as especificidades desse segmento etário.

Para um melhor entendimento do termo “Moradia Assistida”, a seção a seguir discorrerá sobre a conceituação e informações sobre o assunto.

1.4 Sobre o Conceito “Moradia Assistida”

Trata-se de empreendimentos para uma clientela em crescente demanda por serviços especializados, e apresenta como consequência a inserção da iniciativa privada no mercado de atendimento à assim chamada terceira idade.

A convivência dos idosos em “Moradias Assistidas” de cunho privado vem sendo adotada gradualmente. Algumas residências planejadas, como condomínios e fazendas, instaladas na cidade ou no campo oferecem piscina, cinema, manobrista, médico e serviços de hotelaria, alcançando padrões altamente sofisticados em termos de conforto e eficiência.

Segundo a Folha de São Paulo de 16/10/2003, países mais avançados já contabilizam milhares de unidades desse tipo de moradia. Estudo realizado em 2000 pela organização norte-americana Centro Nacional de Moradia Assistida mostrava que nos Estados Unidos, aproximadamente 800 mil pessoas, com idade média de 80 anos, já habitavam os 33 mil complexos de moradias assistidas, em 2003.

1.5 Estrutura da Tese

Esta pesquisa foi estruturada em seis capítulos distintos e complementares.

O capítulo 1 contextualiza o tema de pesquisa, sua justificativa, apresenta o problema e os objetivos do estudo.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica empírica, dividida em três eixos de discussão. Apresenta, inicialmente, uma revisão teórica sobre a estrutura e a dinâmica das organizações e reúne uma síntese da literatura referente às concepções sobre estrutura que foram desenvolvidas ao longo do tempo. Apresenta a abordagem das configurações estruturais destacando-se os mecanismos de coordenação do trabalho e os parâmetros de concepção da estrutura. O segundo eixo discute perspectivas e aspectos relevantes ao

envelhecimento populacional, apresenta os direitos e garantias constitucionais da pessoa idosa e as especificidades dos campos de conhecimento científico conhecidos como Geriatria e Gerontologia. No terceiro eixo, apresenta-se o resultado da investigação de experiências inovadoras voltadas às pessoas idosas como centros de convivência, cursos universitários e modelos de instituições, denominadas moradias assistidas.

No capítulo 3 descreve-se a metodologia, do ponto de vista da natureza da pesquisa, da forma de abordagem e dos seus objetivos. Explicita-se o procedimento de coleta, análise e interpretação dos dados.

No capítulo 4 apresenta-se o modelo de configuração estrutural proposto. Define-se, em primeiro lugar, o perfil dos clientes, a missão e os objetivos organizacionais. Então, delineiam-se as partes básicas da organização, os mecanismos de coordenação de suas atividades e os parâmetros essenciais da concepção estrutural. Em seguida, combinam-se essas dimensões para destacar as várias formas que a estrutura pode tomar, perfilada com a abordagem da “configuração” de Mintzberg (1999, 2001). Examina-se como os elementos organizacionais podem se combinar para compor o centro de produção de conhecimento e espaço de moradia e convivência de idosos. Abordam-se aspectos do organograma organizacional, considerando a estrutura e os sistemas administrativos que o fazem funcionar como fatores essenciais a considerar no processo. Apresentam-se as funções organizacionais básicas e questões referentes ao processo decisório.

No capítulo 5 apresentam-se as considerações finais, analisa-se o resultado do trabalho e as limitações da pesquisa.

No Capítulo 6 estão arroladas as bibliografias que nortearam toda a pesquisa.

CAPÍTULO 2

REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo reúne uma síntese da literatura referente à estrutura e dinâmica das organizações. Examinam-se as concepções sobre estrutura, processos e dinâmica organizacional que foram se desenvolvendo ao longo do tempo. Delineiam-se as partes básicas das organizações, os mecanismos pelos quais elas coordenam suas atividades e os parâmetros de concepção da estrutura. Analisam-se os fatores contingenciais que afetam e influenciam a escolha desses parâmetros de concepção. Finalmente, combinam-se essas dimensões para destacar as várias formas que a estrutura pode tomar, perfilada com a abordagem da “configuração” de Mintzberg (1999; 2001).

2.1 Estrutura e Dinâmica das Organizações

Os conceitos apresentados nesta seção foram agrupados sob o título “Estrutura e Dinâmica das Organizações” porque, tomados no seu conjunto, resumem todos os aspectos que pertencem ao projeto básico de estruturar uma organização.

2.1.1 Concepções sobre a estrutura e dinâmica das organizações

Atualmente há muitas maneiras diferentes de pensar sobre as organizações. Nesta seção examinam-se as concepções sobre estrutura e dinâmica das organizações desenvolvidas ao longo do tempo pelas várias escolas teóricas na literatura da teoria das organizações.

2.1.1.1 A administração científica e a teoria clássica de administração

Talvez nenhuma abordagem tenha suscitado mais debates que a burocracia mecanicista. Por um lado, considera-se o desenvolvimento das organizações burocráticas a personificação da racionalidade, e que a burocracia é, como tal, superior a todas as formas possíveis de organização. Por outro lado, atribui-se a esta forma de estrutura a raiz dos problemas técnicos e humanos dentro das organizações.

Weber (1966, 1967) é conhecido entre os teóricos das organizações pelo seu trabalho em relação à natureza da burocracia. Conclui que as organizações, entre outros pontos essenciais, constitui a base do poder na sociedade. Weber (1966, 1967) vê nesta estrutura oportunidade para o exercício do poder e dominação, por parte das pessoas que nelas atuam sob forma organizada, constituindo o que ele chama de burocracia - um tipo ideal de racionalidade. O tipo ideal é, para este autor, apenas um instrumento metodológico para servir de guia, constituindo uma organização ideal, composta dos seus elementos mais característicos. Ou seja, indicando as características da burocracia, em sua forma pura, Weber (1966, 1967) focaliza os aspectos da organização que devem ser realmente examinados, possibilitando verificar o seu grau de racionalidade e conseqüente eficiência.

Pressupõe Weber (1966, 1967), como condição indispensável para a existência dessa estrutura formal denominada burocracia, a predominância da lógica e da razão no comportamento funcional dos seus membros e em impessoalidade e neutralidade de atitudes, além de outras características formais.

Importantes contribuições foram feitas pelos teóricos em administração, os quais estabeleceram as bases da administração clássica e da administração científica, como Fayol (1949) e Taylor (1911, 1954, 1979). Contrastando com Weber, advogaram firmemente a burocratização e métodos por meio dos quais esse tipo de administração poderia ser atingido. A crença básica, no pensamento destes autores, é a de que a organização é um processo de direção, coordenação, controle e de administração de cargos individualizados.

Os teóricos clássicos concebiam, assim, um projeto de estrutura organizacional. Os princípios da teoria clássica de administração pressupunham um tipo de organização representado pelo organograma, ou seja, um padrão de cargos precisamente definidos e organizados de maneira hierárquica através de linhas de comando ou de comunicação também precisamente definidos.

Worthy (1959) atribuiu ao movimento de administração científica a raiz dos problemas humanos nas organizações. O autor reconhece a contribuição de Taylor no estabelecimento da eficiência organizacional, contudo critica sua determinação em subtrair toda a iniciativa possível e todo trabalho intelectual do trabalhador. Não reconhecer e utilizar as capacidades múltiplas e complexas das pessoas - que se manifestam em absenteísmo, rotatividade de pessoal, greves e mesmo sabotagem - tem sido a fonte de um grande desperdício para as organizações, avalia Worthy (1959). É difícil controlar as organizações humanas em função dos princípios da burocracia mecanicista. A sintonia entre fator humano e estrutura é um pré-requisito para o sucesso da organização (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2002).

A teoria da administração científica e a teoria clássica da administração e suas conseqüentes estruturadas mecanicistas foram lançadas e vendidas aos administradores como “A melhor maneira de organizar” (MORGAN, 1996; MINTZBERG, 2001; MOTTA, 2002). Existe uma maneira certa e uma maneira errada de estruturar uma organização, diziam os teóricos organizacionais clássicos. Essa abordagem tornou-se tão generalizada que inconscientemente equaciona-se a burocracia mecânica com o processo de organizar as organizações, observam Nadler et al. (1993).

2.1.1.2 Teoria contingencial e a estrutura das organizações

Na década de 50, por influência da Teoria Geral dos Sistemas desenvolvida por Ludwig von Bertalanfy, os teóricos organizacionais começaram a inspirar-se sobretudo na biologia como uma fonte de idéias para refletir sobre as organizações, observa Morgan (1996). Passaram a conceber as organizações

como organismos e a percebê-las como sistemas abertos, influenciadas e influenciando o meio ambiente.

O ponto de partida da abordagem contingencial foi a procura, por parte de diversos estudiosos (CHANDLER, 1962; BURNS, STALKER, 1961; WOODWARD, 1965; LAWRENCE, LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1971; TRIST, 1982, 1983), de um enfoque estrutural que pudesse ir além dos preceitos da administração científica e da teoria clássica. Daí a ênfase no ambiente externo, como fator determinante nas escolhas de tipologias estruturais que seriam mais eficazes em diferentes tipos de empresas.

Burns, Stalker, (1961) realizaram estudos de grande impacto sobre a dependência da estrutura em função de variações ambientais. Quando a tecnologia em mudança e as condições do ambiente colocam novos problemas e desafios, Burns, Stalker (1961) defendem a necessidade de criar estilos abertos e flexíveis de organização.

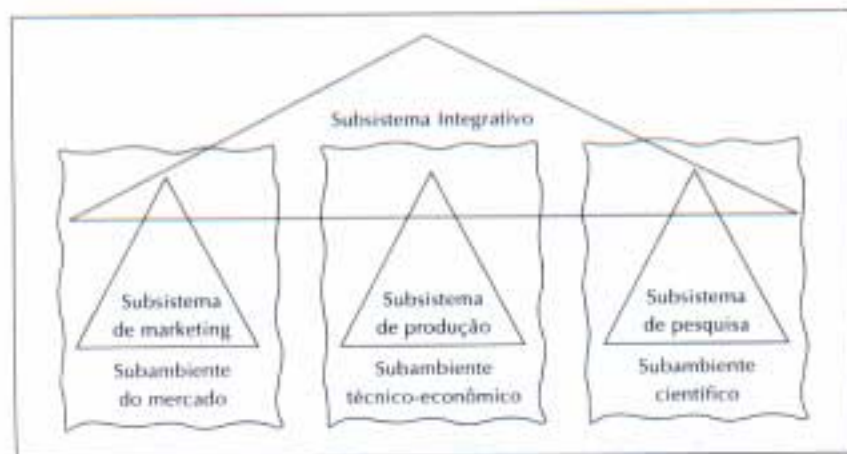
Essa perspectiva é enfatizada nos trabalhos de Mintzberg (1975) que apresenta a *adhocracia* - termo cunhado por Bennis (1966) e, posteriormente, por Toffler (1970) para caracterizar estruturas organizacionais que são por definições temporárias, viabilizadas através de equipes de trabalho, seguindo tarefas específicas.

A perspectiva matricial é outra forma de flexibilizar a estrutura, descrita nos trabalhos de Galbraith (1971), Lawrence, Davis (1978), Milles, Snow (1978) e Vasconcellos e Hensley (1979, 2002). A estrutura matricial significa a combinação de equipe de projetos, análogos às propostas pela *adhocracia*, com a forma funcional de departamentalização. Galbraith (1971) tem insistido nas variações nas formas matriciais como meio de melhor adaptar a organização ao seu ambiente. Como Mintzberg (1999, 2001), ele admite que existem várias formas estruturais na organização, mas procura mostrar que umas são mais efetivas que outras.

A idéia de Burns, Stalker (1961) recebeu apoio de outros estudos conduzidos nos anos 50 e no começo da década de 60, como os de Woodward (1965), Chandler (1962), Lawrence, Lorsch (1967), Trist (1982, 1983), Galbraith (1971) e Miles, Snow (1978).

Woodward (1965) foi a primeira pesquisadora a mostrar a relação entre tecnologia e o tipo de organização, em um estudo em empresas inglesas. Chandler (1962) também reverteu a visão tradicional sobre estrutura organizacional, mostrando que a estrutura é um instrumento dinâmico. Em seus estudos sobre a indústria americana, concluiu que a estrutura segue a estratégia. Em uma análise posterior, Galbraith (1977) conclui que estruturas e estratégias organizacionais são independentes. Miles, Snow (1978) defendem a congruência máxima entre estratégia, estrutura e processos gerenciais.

Como se depreende da figura abaixo apresentada por Cury (2000), o modelo de Lawrence, Lorsch (1973) reconhece que certas unidades da empresa, que os autores chamam de subsistemas devem tratar com certas partes do ambiente, que eles chamam de subambientes. A Figura 2.1 apresenta o setor de P&D, produção e marketing como subsistemas. Os subambientes aos quais eles se reportam, por força das suas específicas funções são o científico, o técnico e o mercado.



Fonte: Lawrence, Lorsch (1973 apud CURY, 2000).
Figura 2.1 - Subambientes da empresa.

Outros estudos foram marcos importantes no que concerne ao relacionamento da tarefa, da tecnologia e do sistema social com a estrutura. Dentre os estudiosos destacam-se Trist, Bamforth (1951), Rice (1958) e, mais tarde, Cherno (1976). Estes autores concluíram que as organizações são bem mais compreendidas como “sistemas sociotécnicos”, considerando a

interdependência dos aspectos sociais e técnicos do trabalho. Assim, não basta entender a estrutura apenas do ponto de vista tecnológico. Segundo essa visão, quando se escolhe um sistema técnico, seja estrutura organizacional, estilo de liderança ou tecnologia, este sempre tem conseqüências humanas e vice-versa.

Enquanto a teoria tradicional se preocupava com a identificação da melhor maneira de se organizar, válidas para todo e qualquer tipo de empresa, na perspectiva contingencial, não existe um modo melhor para administrar, nem planos, nem estruturas organizacionais ou estilos de liderança que possam ser aplicados universalmente. A idéia básica é estabelecer relações gerais entre as características da organização, suas estruturas e os ambientes nos quais operam. Essa é a essência da teoria contingencial.

2.1.1.3 Abordagem dos processos organizacionais

Worthy (1959) atribui a Taylor como o primeiro entre todos aqueles que se preocuparam com a padronização dos processos de trabalho. Enquanto organizava os processos de produção, Taylor estabeleceu os alicerces da coordenação e do controle do trabalho pela padronização, desde as matérias-primas, até a programação dos processos produtivos. Também nas avaliações de Milet (1997), o rigor do controle estatístico de processos tem origem na administração científica.

O conceito de controle evolui para o conceito de Gestão pela Qualidade Total (GQT) ou *Total Quality Management* (TQM), para designar uma filosofia gerencial em que a qualidade é uma preocupação de toda a organização, abrangendo a relação dos processos entre cliente e fornecedor, visando a satisfação total do cliente, considera Milet (1997). Segundo Gonçalves (2000), temas como redesenho de processos, organização por processos e gestão por processos tem raízes na tradição da engenharia industrial e no estudo dos sistemas sociotécnicos.

Estudos recentes considerando explicitamente o feedback confirmam a complexidade da dinâmica que surge dos esforços de implementação de técnicas

de melhoria de processos como as análises de Sterman, Repenning, e Kofman (1997), Keating, Oliva (2000) e Sterman, Repenning (2002).

Citando Barley (1986), Sterman, Repenning (2002) alertam que, consideradas juntamente, essas três linhas sugerem que tais técnicas funcionam, mas que, apesar de seus benefícios já comprovados, os esforços para implementar tais inovações às vezes falham.

Segundo Cury (2000), foi no final da década de 80 que emergiu, nos estudos organizacionais, a idéia de “processo”. Nas conclusões deste autor, a abordagem sistemática de processos recebeu contribuições de Hammer, Champy (1994), acompanhado por outras pesquisas abordando a melhoria e o redesenho dos processos, destacando-se Rummler, Brache (1990), Harrington (1991), Davenport (1994).

Davenport (1994) atribui parte do sucesso das empresas japonesas em relação à concorrência americana nas décadas de 80 e 90, ao fato de terem as empresas japonesas considerado e implementado a gestão por processos.

Para chamar a atenção para a nova prática administrativa, Hammer, Champy (1994), defendem a organização como um sistema social, com uma série de interações, inclusive com seu ambiente externo, cujas demandas exigem soluções complexas, não previstas entre as atribuições dos setores integrantes no organograma, uma vez que este não mostra o que a empresa faz, para quem faz e como é feito.

Quando os pioneiros da reengenharia criticaram as organizações tradicionais, o argumento principal era de que os gestores não compreendiam, com detalhes, como as organizações fabricavam, desenvolviam, vendiam e distribuíam os produtos (RUMMLER, BRACHE, 1990). Os autores observaram que, somente uma abordagem voltada para as camadas mais íntimas das empresas, atingindo seus processos, possibilitaria uma real avaliação do desempenho das organizações.

2.1.1.4 Abordagem das configurações estruturais

Mintzberg (2001) argumenta que a abordagem contingencial “vai depender de” não é suficientemente abrangente. Considera que as estruturas são corretamente formuladas na base de uma terceira abordagem, que ele chama “juntar tudo” ou abordagem da configuração. Em cada configuração existe um mecanismo de coordenação que é dominante, uma parte da organização que desempenha o papel principal e um tipo preponderante de parâmetros de concepção da estrutura que determinam a divisão do trabalho e a obtenção de coordenação, argumenta o autor

Usando as configurações a fim de desenhar uma estrutura organizacional, Mintzberg (1999, 2001) diz que se deve começar com a identificação das partes básicas da organização, para, depois, definir os mecanismos de coordenação que determinam a sua estrutura. Mas, a essência do projeto organizacional, para este autor, é a manipulação dos parâmetros de concepção da estrutura, que definem desde a especialização do trabalho até a maneira como o poder é dividido pela organização.

As configurações básicas ajudam a distinguir organizações e seus problemas fundamentais. Para Araújo (2001), o desenho ou configuração que uma organização assume é foco de grande preocupação, pois tal configuração irá determinar a eficiência com que a organização atuará. Usar configurações pode ajudar a evitar estruturas organizacionais inadequadas e coordenação ineficaz de atividades, argumenta Mintzberg (2001). As configurações relacionadas a seguir são um meio para explicar como as organizações funcionam e entender muito do que se tem observado sobre estrutura organizacional:

- organização empreendedora, com sua estrutura simples;
- organização maquinal, com sua estrutura conhecida como burocracia mecanicista;
- organização profissional, com sua estrutura conhecida como burocracia profissional;

- organização diversificada, com sua estrutura divisionalizada;
- organização inovadora, ou *adhocracia*, estruturada em equipes de projetos;
- organização missionária, dominada por sua ideologia;
- organização política, com sua estrutura desintegrada.

Num certo sentido, as configurações estruturais puras não existem, ressalta o autor. Algumas configurações híbridas exibem características de mais de uma configuração, explica Mintzberg (1999; 2001). Have (2003) alerta que a natureza robusta traz consigo o perigo de usá-las como receitas de estruturas. Observa que o número relativamente limitado de critérios para definir as configuração organizações torna difícil para as organizações se compararem com as configurações típicas.

Porém, o mais importante é que o modelo das configurações de Mintzberg (1999, 2001) ajuda a entender o relacionamento entre a natureza de uma organização e seus mecanismos de coordenação, completa Have (2003). Corroborando com Mintzberg (1999; 2001), reconhece que não existe uma maneira certa de administrar uma organização. Ou seja, o que é bom para uma organização, muitas vezes é completamente inadequado para outra.

2.1.2 Estrutura organizacional – tipologias e conceitos

Nesta seção apresentam-se as variadas tipologias de estrutura organizacional e seus conceitos, considerando, desde os princípios clássicos em matéria de estrutura formal, até os conceitos mais recentes de relações de contingência e de estruturas dinâmicas.

Mintzberg (1999; 2001) diz que toda atividade humana organizada, desde a mais simples até a mais complexa, dá lugar a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho nas várias tarefas a serem desempenhadas e a coordenação das mesmas a fim de realizar a atividade em questão.

Nas considerações de Kwasnicka (1995), estruturar uma organização não significa que as tarefas serão executadas e os objetivos atingidos. A divisão de tarefas, com a finalidade de aumentar a eficiência operacional, necessita ser coordenada para que as pessoas possam executá-las sem dispersão de recursos e energias desnecessárias, observa esta autora.

Selznick (1972) entende que a simples criação da estrutura formal não determina a criação e a sobrevivência de uma organização. Assim como as pessoas, as organizações têm um caráter próprio que as distingue das demais, diz o autor. Portanto, quanto maior o número de interações pessoais e de grupos, mais acentuada a identidade própria da organização.

A estrutura descreve como os elementos organizacionais relacionam-se entre si e com o todo (FRITZ, 1997). Para este autor, estruturar uma organização não descreve um simples relacionamento hierárquico, pois ele não diz nada sobre a forma com que as partes influenciam-se entre si e com o todo. Para entender o funcionamento das organizações precisa-se saber como as partes estão ligadas e a estrutura que criam, argumenta o autor.

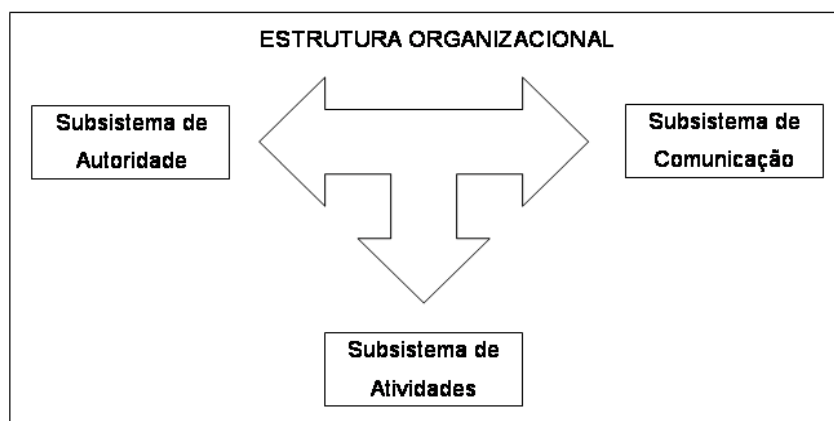
Nadler et al (1993) usam o termo “arquitetura organizacional” para abranger todos os elementos de uma organização – sistemas, estruturas, processos de administração, pessoas – e que constituem a forma de operar (*modus operandi*) da empresa. Para estes autores, a estrutura estabelece apenas a forma característica de organização, delineando suas fronteiras com o ambiente. Estabelece uma moldura chave dentro da qual outros aspectos da arquitetura são desenvolvidos. A arquitetura organizacional, assim, abarca muito mais do que a estrutura de uma organização.

Considerando os limites da expressão *estrutura organizacional*, adotamos a frase *arquitetura organizacional* para nos referirmos a um conjunto mais amplo de características organizacionais. A idéia de arquitetura nos estimula a nos concentrarmos não só na adequação entre organização e seu ambiente, como também na harmonia entre elementos constituintes do projeto. Arquitetura nos leva a refletir sobre o processo de construção de organizações, não apenas de projetá-las (NADLER et al., 1993, p.4-5).

O projeto organizacional, para Nadler et al. (1993), focaliza apenas as estruturas e sistemas formais da organização. Arquitetura organizacional, por outro lado, inclui a estrutura formal, o fluxo do trabalho, a organização informal e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal.

Cury (2000) entende a estrutura como o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, a forma pela qual estão integrados e se apresentam. Estrutura é a ferramenta utilizada pela empresa para permitir, de maneira eficiente, a execução de sua estratégia, o que impõe a necessidade de adaptação da estrutura à tecnologia e ao ambiente, argumenta este autor. Na sua opinião, a estrutura não deve apenas envolver o arcabouço ou as diversas unidades que compõem a empresa, mas todo o seu organismo como definição da responsabilidade, os sistemas de autoridade e de comunicação.

Vasconcellos, Hemsley (2002) definem a estrutura como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais. Este conceito de estrutura é representado na Figura 2.2.

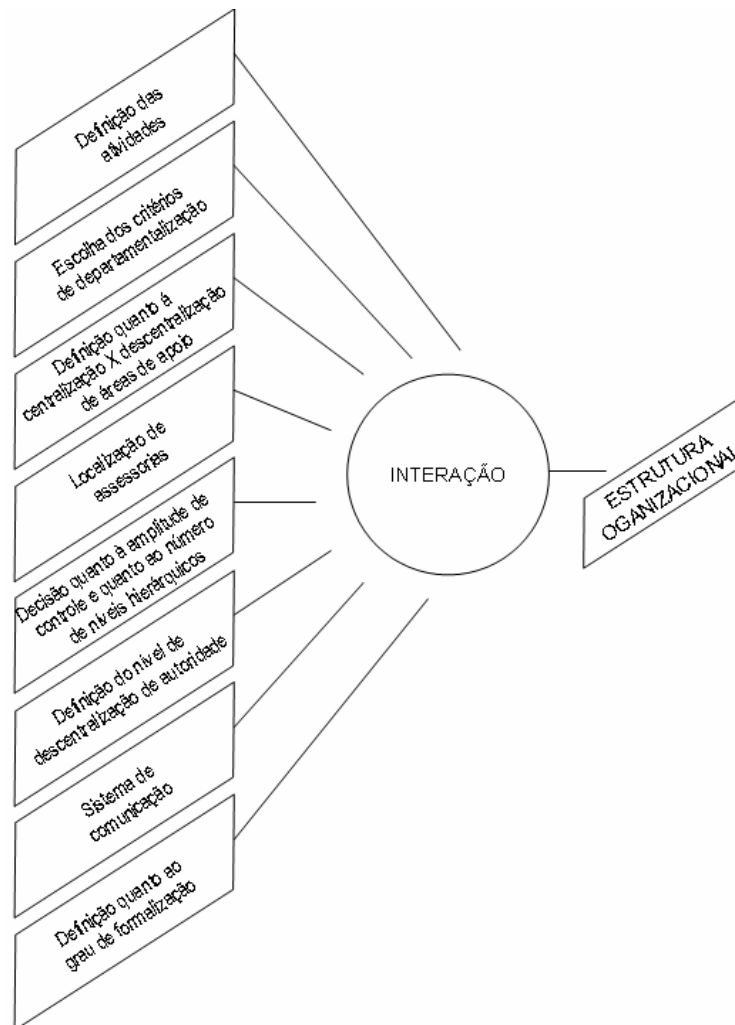


Fonte: Vasconcellos, Hemsley (2002).
Figura 2.2 - Conceito de estrutura.

Para que a estrutura seja delineada é preciso que um conjunto de aspectos seja definidos (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002), ou seja, definir os

seus elementos básicos, que Mintzberg (1999; 2001) chama de parâmetros de concepção ou parâmetros da estrutura.

A Figura 2.3 mostra os aspectos que Vasconcellos, Hemsley (2002) consideram na formação da estrutura.



Fonte: Vasconcellos, Hemsley (2002).

Figura 2.3 – Aspectos a serem definidos para a formação de uma estrutura.

Como Vasconcellos; Hemsley (2002) indicam na Figura 2.3, a departamentalização é o processo de agrupar pessoas em unidades para que possam ser administrados. Áreas de apoio como contabilidade e processamento de dados servem a todas as unidades e podem ser centralizadas ou parcialmente descentralizadas. Assessorias podem ser necessárias, devendo ser determinada sua localização na estrutura. Amplitude do controle e níveis hierárquicos refere-se

ao número máximo de subordinados que um chefe pode supervisionar. Descentralização da autoridade é outro fator importante no delineamento da estrutura. Decisões muito centralizadas no topo da hierarquia pode causar demora no processo decisório e frustrações e sobrecarga. Decisões excessivamente descentralizadas pode ocasionar falta de controle e dificuldade de coordenação.

2.1.2.1 Tipos de estrutura organizacionais

Nesta seção apresenta-se uma síntese da literatura sobre as formas de estruturar uma organização, destacando-se desde os estudos e pesquisas de Burns; Stalker (1961), Katz; Kanh (1966), Hampton (1983), Lawrence; Lorsch (1970), até os mais recentes como Cury (2000), (Mintzberg 1999; 2001) Vasconcellos, Hemsley (2002), Nohria et al. (2003), e Leavitt (2003).

2.1.2.1.1 Estruturas tradicionais

Atividades repetitivas e ambientes estáveis favorecem as chamadas estruturas tradicionais que possuem as características da burocracia. Geralmente assumem a forma de estrutura formal, explicitada em manuais que descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos vários departamentos e seções. A representação gráfica da estrutura formal é feita pelo desenho do organograma. Suas principais características, segundo os autores acima, são:

- Unidade de comando: um dos princípios da administração clássica afirma que cada funcionário deveria ter um único chefe. As solicitações feitas a subordinados de outros chefes deveria ocorrer entre os chefes dos departamentos.
- Especialização elevada: as pessoas tendem a aprender bem as suas tarefas e a realizá-las de forma contínua, tornando-se cada vez mais conhecedoras dos próprios problemas que podem surgir assim como das respectivas soluções.
- Comunicação vertical: quando a comunicação segue a cadeia de autoridade, ela é denominada vertical. Comunicação horizontal é quando dois elementos de unidades diferentes se comunicam diretamente. Neste caso o fluxo da comunicação não passa de seus respectivos chefes. A comunicação diagonal acontece quando os elementos estão em unidades e níveis hierárquicos diferentes. As estruturas tradicionais dão ênfase especial à comunicação vertical, cujo fluxo de informações deverá passar através do chefe. O chefe deve ser informado de tudo, permitindo melhor coordenação e reforçando sua autoridade.
- Utilização de formas tradicionais de departamentalização: é o processo através do qual as unidades são agrupadas em unidades maiores até o topo da organização, dando origem aos diversos níveis hierárquicos.

Cury (2000) classifica as estruturas tradicionais envolvendo o modelo linear, o *staff-and-line*, a solução funcional e a organização colegiada.

Estrutura linear ou militar, representada graficamente por uma pirâmide, demonstra claramente a unidade de comando e o princípio do escalonamento hierárquico, tendo a chefia como fonte exclusiva de autoridade. As ordens seguem pela via hierárquica e cada empregado recebe ordens de um único chefe imediato.

Estrutura com base em função é aquela em que as atividades análogas, interdependentes, que se encadeiam em um propósito dominante da empresa, são agrupadas num setor específico. Todas as tarefas associadas à produção, por exemplo, são centralizadas em um departamento, dirigido por um executivo, tendo larga aplicação na base da organização em que prevalece a especialização do trabalho.

Estrutura *staff-and-line* segue as características básicas da estrutura linear, distinguindo-se pela existência de órgãos de apoio (*staff*), que têm a função de assessoramento, exercendo autoridade indireta dentro da organização.

Estrutura colegiada caracteriza-se por uma pluralidade de membros, de diferentes profissões, que dividem as responsabilidades pelo processo decisório maior da organização. Essa pluralidade de membros, sejam conselheiros ou diretores, preserva a unidade de direção, no sentido em que prevalece a vontade da maioria, cabendo apenas ao executivo-chefe a responsabilidade pela execução, fazendo cumprir a decisão do colegiado ao longo da empresa.

2.1.2.1.2 Estruturas inovativas

Considerando o seu porte, a sua diferenciação e a complexidade do seu ambiente, as organizações começaram a adotar novas formas estruturais (CURY, 2000). As organizações inovativas surgem para responder de forma eficaz às necessidades de empresas de natureza de trabalho mais dinâmico e, suas características são inversas àquelas apresentadas pelas organizações tradicionais, dizem Vasconcellos; Hemsley (2002).

Um ponto significativo, observado por Cury (2000), assim como pelos precursores da teoria da contingência, é que as organizações não estão restritas ao uso de um único tipo de estrutura. Na prática, elas usam e combinam vários tipos, à medida que se esforçam para ajustar as diferentes partes de sua ambiência a diferentes condições. Hampton (1983) observou que, embora a estrutura básica da General Motors era por produto, os departamentos, dentro de cada divisão, estavam divididos com base em sua função. Ambientes dinâmicos necessitam de flexibilidade para lidar de forma ágil, dinâmica e criativa com os

problemas do dia-a-dia. A seguir, apresentam-se as características das estruturas inovativas, segundo Vasconcellos, Hemsley (2002):

- Utilização de formas avançadas de departamentalização: como a estrutura matricial, departamentalização por centros de lucro, por projetos, estrutura celular e estrutura para novos empreendimentos, separando atividades de inovação de atividades de rotina.
- Multiplicidade de comando: um profissional trabalha ao mesmo tempo em dois ou mais projetos, ficando subordinado aos seus respectivos gerentes. Como consequência da dupla subordinação, a multiplicidade de comando pode causar grandes conflitos.
- Diversificação elevada: o profissional adequado para uma estrutura inovativa é aquele que conhece um número maior de áreas técnicas ou, pelo menos, é fundamental que ele conheça a inter-relação entre sua área e as demais.
- Comunicação horizontal e diagonal: quando os especialistas de áreas diferentes se comunicam sem passar pelos níveis superiores.

As formas mais conhecidas das estruturas inovativas são apresentadas por Vasconcellos e Hemsley (2002):

- Estrutura divisional: é aquela em que atividades díspares, mas vinculadas a um objetivo final específico, são agrupadas em uma mesma unidade. Assim, a estrutura divisional tem como fundamento atribuir a determinado produto ou grupo de produtos afins uma estrutura específica, bastante descentralizada, com ampla autonomia gerencial, constituindo-se cada unidade como um centro de lucros da empresa. A divisionalização é aplicada a produtos, serviços, processos, área geográfica e área estratégica de negócios. O que se distingue é que suas divisões são parcialmente dependentes, embora cada unidade administre uma unidade de negócios da empresa. A Hewlett-Packard, por exemplo, possui mais de 50 divisões semi-autônomas - instrumentos hospitalares,

computadores, calculadoras de bolso, etc -, em que cada divisão vende para um conjunto diferente de clientes, cada qual utilizando métodos diversificados de manufatura, com metas distintas, erigindo sua própria cultura, mas todas dependentes dos laboratórios centrais da Hewlett-Packard, explica Cury (2000).

- Estrutura matricial: foi a forma encontrada para atender necessidades de empresas que realizavam grandes projetos, como o caso da indústria aeroespacial. Começou-se a usar uma forma estrutural que utilizava simultaneamente gerentes de áreas técnicas especializadas e gerentes de projetos responsáveis pelos trabalhos que essas áreas técnicas realizariam. Um aspecto particular da estrutura matricial, segundo Vasconcellos, Hemsley (2002), é a múltipla subordinação. A forma matricial apareceu, assim, como uma solução para realizar as atividades integradas, isto é, aquelas que para serem realizadas exigem interação entre as áreas funcionais. A matriz é uma forma de criar relações horizontais entre as unidades. Katz; Kahn (1966) identificam a matriz como uma hierarquia tradicional e uma entidade solucionadora de problemas, ao mesmo tempo. Vasconcellos, Hemsley (2002) definem matriz como uma forma de estruturar recursos provenientes de várias fontes com o objetivo de desenvolver atividades comuns. Cury (2000) observa que estrutura é permanente, sendo temporários apenas os grupos de cada projeto. Combina a estrutura hierárquica vertical tradicional com uma estrutura superposta, horizontal, de coordenadores de projetos, conforme mostra o Quadro 2.1 a seguir.

Projetos/ Produtos Funções	A	B	C	D
Engenharia		↑	↑	↑
Produção	←			
Marketing	←			
Finanças	←			

Fonte: Cury (2000).

Quadro 2.1 - Inter-relacionamento de uma estrutura matricial.

Mintzberg (2001) alerta que não é possível definir os objetivos organizacionais em termos puramente estruturais. Ele alerta que a estrutura formal descreve apenas a anatomia básica da organização. As empresas precisam também se preocupar com a fisiologia organizacional que, segundo ele, significa reconhecer os sistemas e relacionamentos que permitem que a informação flua através da organização.

Nohria, Joyce, Roberson (2003) revelam práticas de gestão que realmente funcionam - entre elas a estrutura - identificadas em um estudo ao longo de vários anos. As empresas cujo desempenho superou o das rivais no setor sobressaíram-se no que estes pesquisadores chamam de quatro práticas primárias de gestão: estratégia, execução, cultura e estrutura. O consenso em torno daquilo que funciona melhor varia conforme a época, argumentam os pesquisadores. Não há uma escolha única, nem óbvia, que vá levar a empresa ao sucesso. Há, porém, marcos de estratégia, execução, cultura e estrutura efetiva que praticamente todas as 40 empresas vencedoras estudadas ostentaram por dez anos consecutivos.

Em se tratando da estrutura, os autores concluíram que pouco importa centralizar ou descentralizar a empresa, desde que se tenha o cuidado de simplificar o modo como a organização é estruturada. O estudo mostrou que pouca diferença fazia se a empresa era organizada por função, localização, cliente ou produto. Também não era muito importante se as divisões de negócios tinham ou não responsabilidade por resultados financeiros ou se os novos

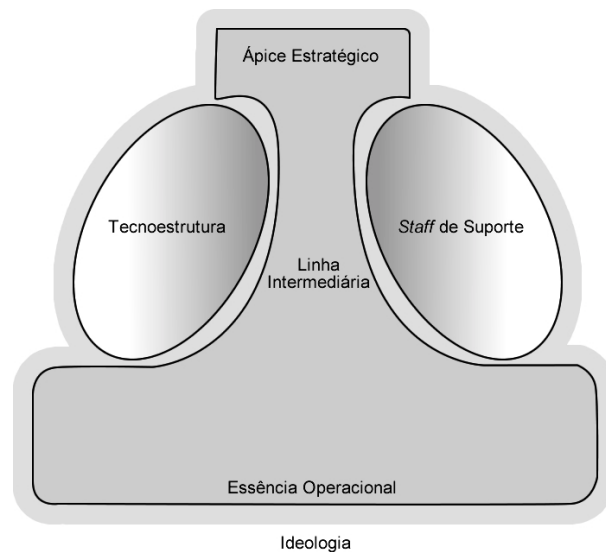
negócios tinham ou não permissão para adotar estruturas e processos distintos. Todavia, as empresas vencedoras dedicaram considerável tempo e investimentos em programas e tecnologias destinados a apagar as fronteiras e a promover a cooperação e a troca de informações entre divisões e departamentos, além de colocar as linhas intermediárias o mais próximo da ação.

2.1.3 A dinâmica e o funcionamento das organizações

Esta seção apresenta as partes básicas das organizações, quais as funções que cada uma desempenha e como essas funções se relacionam. Especificam-se os fluxos de trabalho e apresenta-se a abordagem dos processos organizacionais como uma ferramenta para compreender como as organizações organizam seu fluxo formal de trabalho e suas relações entre cliente e fornecedor. Para compreender como as organizações se estruturam, Mintzberg (1999) orienta, em primeiro lugar, compreender como as organizações funcionam.

2.1.3.1 As partes básicas das organizações

Para usar as configurações a fim de analisar e desenhar uma organização inicia-se com a identificação das suas partes básicas, conforme indica Mintzberg (2001) na Figura 2.4 a seguir.



Fonte: Mintzberg (2001).

Figura 2.4 - As seis partes básicas de uma organização.

Na base de qualquer organização encontram-se seus operadores, as pessoas que desempenham o trabalho básico de produzir os produtos ou de prestar os serviços. Elas formam a essência operacional. Todas as organizações, exceto as mais simples, também requerem uma equipe gerencial diretiva para ocupar o que o autor chama de ápice estratégico, no qual todo o sistema é supervisionado. À medida que a organização cresce, cria-se uma linha intermediária, uma hierarquia de autoridade entre a essência operacional e o ápice estratégico. Os gerentes da linha intermediária realizam tarefas como cuidar dos distúrbios que surgem na essência operacional, apoiar os fluxos verticais na organização de comunicação. Nas organizações mais complexas geralmente se faz necessário um outro grupo de pessoas, que o autor chama de tecnoestrutura, fora da hierarquia da linha de autoridade. Estes analistas também desempenham tarefas administrativas, porém de natureza diferente. Segundo Mintzberg (2001), essa estrutura foi originalmente identificada com o aumento dos tecnocratas do começo do século XIX, em virtude da organização maquinal depender basicamente da padronização do seu trabalho operacional. A tecnoestrutura abriga analistas que realizam a padronização e emerge como a parte-chave da estrutura.

A maioria das organizações também acrescenta unidades de apoio (*staff*), a fim de proporcionar vários serviços internos, que os autores chamam de *staff* de suporte.

Finalmente, toda organização possui um sexto elemento que o autor chama de ideologia. A ideologia significa uma forte “cultura” e abrange as tradições e as crenças de uma organização que a distinguem de outras entidades e que infundem vida no esqueleto da estrutura.

2.1.3.2 A organização como um sistema de fluxos

Mintzberg (1999) relaciona a estrutura de uma organização com seu funcionamento. O autor analisa o que se passa no interior da estrutura, como é que os processos de trabalho, de informação e de decisão funcionam, de fato, dentro da organização. Nas considerações de Mintzberg (1999), para compreender a complexidade das organizações, deve-se compreender como as diversas partes da organização são ligadas entre si por diferentes fluxos de relações formais e informais que, juntos, determinam o seu comportamento.

Mintzberg (1999) examina esses fluxos à luz de várias escolas teóricas difundidas na literatura da teoria das organizações. Considera, inicialmente, a organização como um sistema de autoridade formal e de fluxos regulados. Cada um desses sistemas representa uma visão tradicional do funcionamento das organizações. A seguir, analisa a organização como um sistema de comunicação informal que, segundo o autor, é uma visão dos proponentes das relações humanas, adotada pelos cientistas do comportamento. As duas visões finais – a organização como um sistema de constelações de trabalho e como um sistema de decisão ad hoc – embora, ainda não tenham sido completamente desenvolvidas na teoria de gestão, segundo Mintzberg (1999), constituem as visões mais representativas das tendências contemporâneas na teoria das organizações, em certa medida porque integram as relações formais e informais do funcionamento das organizações.

A organização como um sistema de autoridade formal. Tradicionalmente, descreve-se a organização em termos de um organograma. O

organograma representa uma imagem controversa da estrutura, muitas vezes, uma descrição inadequada do que realmente se passa no interior das organizações (SELZNICK, 1972; KWASNIKA, 1995; MINTZBERG, 1999; CURY, 2000; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002). Embora os organogramas não apresentem relações informais, Mintzberg (1999) reconhece que representam uma imagem precisa da divisão do trabalho, mostrando que posições existem na organização, como é que se agrupam em unidades e como a autoridade formal flui entre elas. Embora esta autoridade formal represente um aspecto limitado de uma organização complexa, é preciso estudá-lo e entendê-lo para compreender o funcionamento das organizações, observa Mintzberg (1999). A estrutura organizacional tradicional equivale, freqüentemente, a uma estrutura hierárquica, pois pode ser encarada como uma série de níveis, onde os mais altos têm mais poder e autoridade dentro da organização (STAIR; REYNOLDS, 2002).

A organização como um sistema de fluxos ordenados. Trata-se de um sistema bem ordenado de fluxos que funcionam sem atritos, funcionando como um mecanismo de coordenação, pela utilização da padronização dos processos de trabalho. Mintzberg (1999) identifica três fluxos distintos dentro do sistema ordenado – o fluxo do trabalho operacional, o fluxo de controle e o fluxo das informações funcionais.

A organização como um sistema de comunicação informal. Há muito se sabe que as organizações funcionam de um modo muito mais complexo do que aquele exposto nos processos formais de trabalho e comunicação (DALTON, 1959; EMERY; TRIST, 1960; MINTZBERG, 1999). Dalton (1959) identificou os aspectos formais e informais das organizações. Definiu processos formais como aqueles planejados e os informais ou não oficiais como as relações espontâneas e flexíveis entre os membros das organizações. Segundo este autor, os processos informais são demasiadamente fluidos para que sejam completamente contidos dentro do quadro formal. Ao estudar a cultura organizacional, Schein (1985), observou que quando aparecem soluções para os problemas pendentes, e estas mostram com o tempo que funcionam, integram-se de tal modo de uma maneira geralmente aceita de fazer as coisas que se tornam quase invisíveis para as pessoas que trabalham na organização. Na opinião de Selznick (1972), o sistema informal tende a se tornar institucionalizado na organização, de modo a

se estabelecerem leis não escritas ou normas implícitas e associações informais, transformando-os em um aspecto estrutural da organização formal. Mintzberg (1999), diz que após muitas investigações de como as organizações funcionam, descobriu-se uma atividade considerável situada para além dos sistemas de autoridade formal e dos fluxos formais do trabalho.

Existem centros de poder que não são oficialmente reconhecidos; redes complexas e ricas de comunicações informais, que por vezes complementam e contornam os canais estabelecidos; e os processos de decisão funcionam independentemente do sistema formal (MINTZBERG, 1999, p.66).

A organização como um sistema de constelações de trabalho. Aqui, analisa-se uma teoria que sugere que a rede informal obedece a determinada estrutura e que está relacionada com o sistema de autoridade formal. Muitos autores sugerem que as pessoas dentro das organizações têm tendência a trabalhar em pequenos grupos de colegas, constituídos a partir das relações horizontais e não das relações verticais, situados em níveis diferentes da hierarquia, que partilham interesses comuns e que se comunicam entre si através de uma rede de comunicação distinta e informal. (THOMASON, 1967; SCOTT, 1961; BURNS, 1954; MINTZBERG, 1999). Nos níveis inferiores da hierarquia, estes grupos refletem a especialização funcional ou a relação de proximidade no fluxo de trabalho. Com efeito, a organização toma a forma de aglomerados de trabalho quase independentes, que trabalham sobre as questões apropriadas ao nível hierárquico onde estão situados (MINTZBERG, 1999).

A organização como um sistema de processos de decisão *ad hoc*. A autoridade e a comunicação nas organizações constituem os processos que facilitam os outros dois processos de fluxos básicos: a tomada de decisão e a produção de bens ou serviços. O processo de decisão engloba alguns passos que correspondem desde o momento em que o estímulo e a incitação à ação é apreendido, até o momento em que se realiza a ação. Os processos de decisão dentro das organizações têm sido, segundo Mintzberg (1999), categorizados em processos programados e processos não programados ou ainda em processo de rotina e processos *ad hoc*. Num dos extremos estão às decisões altamente padronizadas feitas a intervalos regulares, e no outro extremo estão às decisões não estruturadas e, portanto, feitas a intervalos não regulares. Mintzberg (1999),

diz que é preciso compreender como os processos de decisão fluem através da organização. Ou seja, como as decisões estratégicas, administrativas e operacionais se relacionam entre si, e que papéis desempenham os diferentes participantes – operacionais, dirigentes, linha intermediária, pessoal tecnocrático e de apoio – nas várias fases dos diferentes processos de decisão.

Mintzberg (1999) observa que, somente concentrando-se nestes fluxos reais de autoridade, de constelações de trabalho, de informação e de processos de decisão – é que se compreende como, na realidade, funciona a organização. Tal compreensão é um pré-requisito essencial à compreensão meticulosa da estrutura da organização, enfatiza o autor.

2.1.3.3 A empresa organizada por processos

Mintzberg (1999, 2001) apresenta a padronização dos processos de trabalho como mecanismos de coordenação. Ou seja, são os padrões que predeterminam o que as pessoas fazem e, assim, garantem que seu trabalho seja coordenado.

A adoção de uma abordagem de processo, segundo Davenport (1994), significa gerenciar segundo o ponto de vista do cliente e, em consequência, uma importante medida de um processo é a satisfação do cliente com o resultado desse processo. Processo, para este autor, é a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para seus clientes.

Na perspectiva de considerar o cliente como ator principal, Hammer, Champy (1994) definem processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada que cria uma saída de valor para o cliente. Concluem que as empresas devem olhar além dos órgãos funcionais como departamentos e divisões, para chegar aos processos, em direção aos seus clientes, e não simplesmente se organizar em torno da divisão do trabalho. Nas considerações de Hammer; Champy (1994) ganhou espaço nos estudos organizacionais a visão de que a organização contemporânea deve ser enfocada numa perspectiva horizontal, como correm os processos, e não somente numa abordagem vertical, como uma hierarquia de funções. Independentemente do tipo

de estrutura organizacional escolhido pela empresa, algumas atividades importantes exigirão coordenação entre os departamentos, analisa Gonçalves (2000). Os processos horizontais são essenciais para prover a coordenação lateral necessária para a execução adequada dessas atividades, argumenta o autor.

Para facilitar o entendimento dessa mudança de gestão organizacional, Cury (2000) também coloca ênfase na análise dos dois extremos organizacionais: o vertical, tradicional, de um lado, com ênfase nas funções das empresas; e, de outro, o horizontal, sistêmico, fundamentado nos processos organizacionais.

A denominada visão horizontal ou sistêmica, segundo Rummler, Brache (1990), em princípio, devem incluir três ingredientes não evidenciados no organograma: o cliente, o produto e o fluxo do trabalho. Para permitir ver a forma como o trabalho é realmente feito, deve considerar os processos que cortam as fronteiras organizacionais e mostrar os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor. Assim, para estes autores, a visão horizontal dos processos é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade organizacional para outra.

Uma vez que a colaboração entre unidades é sempre mais difícil de gerenciar do que a colaboração dentro das unidades, qualquer fonte de vantagem que exija relações entre fronteiras departamentais – particularmente as complexas - deveria ser causa de preocupação, observam Repenning; Sterman (2002). É preciso ter certeza de que a estrutura permitirá às unidades dar atenção suficiente para manter essas ligações.

Todo trabalho realizado nas empresas faz parte de algum processo (GRAHAM; LEBARON, 1994). Uma vez identificados e delineados os processos, seja para reengenharia, melhoria, redesenho ou estruturação de uma nova organização (CURY, 2000; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY; 1994; HAMMER, 1997), o ponto inicial é conhecer o processo, o que ele faz, qual deverá ser seu desempenho e quais são seus pontos críticos. Para a reengenharia, Hammer; Champy (1994) sugerem a utilização de três critérios de escolha de processos:

- 1) O grau de disfunção: quais os processos que são mais problemáticos?
- 2) A importância: que processos exercem mais impacto sobre os clientes da empresa?
- 3) A exeqüibilidade: quais os processos da empresa que são mais suscetíveis de ser redefinidos com sucesso?

Visando a melhoria de um processo, Davenport (1994) sugere três fases de redesenho:

- 1) Compreender o processo.
- 2) Mapear os fluxos de trabalho.
- 3) Aprimorar os fluxos do trabalho.

Cury (2000) indica os passos de Ballé (1997) de redesenho dos processos:

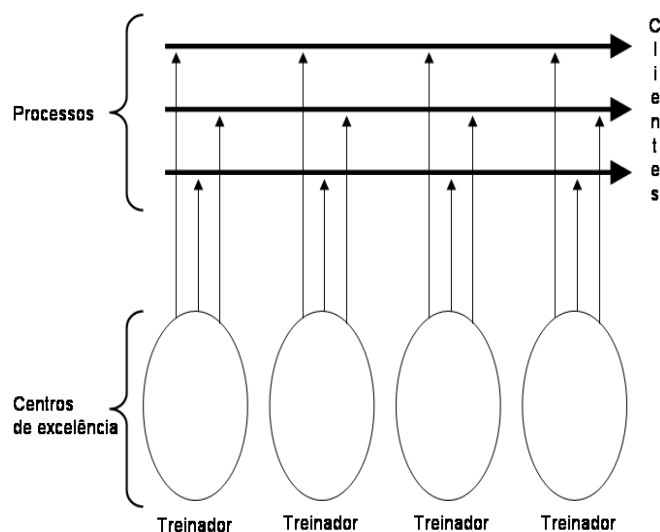
- identificar o que o cliente realmente quer;
- esboçar o processo, desde seu período inicial, até a entrega do produto final, possibilitando conhecer a seqüência das atividades envolvidas;
- mapear fluxos de trabalho;
- redesenhar o processo, considerando, principalmente, a sua agilidade e a sua otimização;
- verificar e testar o processo;
- implementar e padronizar.

Para melhor representar essa tipologia organizacional, Hammer; Champy (1994) indicam realizar o desenho dos mapas de processos, como um quadro claro e completo do trabalho, detalhando o seu fluxo e incluindo o cliente do processo.

Nas modelagens por processos, não existem departamentos ou divisões (HAMMER, 1997). Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo. Na estrutura de uma organização por processos, proposta por este autor, a responsabilidade pelo processo, que cria valor para o cliente, fica nas mãos do “proprietário do processo”, que focaliza o processo, não as pessoas. Para conduzir as pessoas o autor apresenta a figura do treinador, cuja função é manter as habilidades e desenvolver o talento em cada área de domínio técnico, necessário à organização. Segundo Hammer (1997), por mais bem projetado que seja um processo são as pessoas que o fazem funcionar. Dessa forma, o treinador deve garantir que os processos sejam desenvolvidos com as pessoas certas.

Da mesma forma, Gonçalves (2000) propõe o desenvolvimento da função do “dono do processo”, cujas atribuições essenciais são: garantir o andamento adequado ao fluxo do processo, facilitar o relacionamento dos recursos aplicados ao processo, avaliar o funcionamento da empresa da perspectiva do processo e aperfeiçoar o funcionamento do processo.

Os treinadores, segundo Hammer (1997), são responsáveis pela capacitação dos “Centros de Excelência”, que são unidades onde ficam as pessoas que detêm as habilidades necessárias, como mostra a Figura 2.5.



Fonte: Hammer (1997).

Figura 2.5 – Esquema da organização por processos.

As setas horizontais, ao alto, são os processos da empresa, cada qual com seu proprietário, direcionados à produção de valor para os clientes. As formas ovais, na parte inferior, são os centros de excelência, as incubadoras onde as pessoas são desenvolvidas continuamente. As setas verticais, de baixo para cima, representam a alocação de pessoas dos centros de excelência para as equipes de processos.

Quando uma pessoa é admitida na empresa é registrada no centro de excelência de sua formação e experiência profissional. Quando ela é designada para trabalhar em um processo, seu nome também é registrado em um processo ou em outros. Assim, seu nome fica registrado em dois ou mais lugares no diagrama de negócios.

Na equipe de processo, sua atribuição não é permanente, pois poderá ser chamado para trabalhar em outro processo. No centro de excelência, entretanto, ele provavelmente será um membro permanente.

Ao contrário do que acontece na estrutura matricial, em que um empregado pode responder a dois ou mais chefes, no diagrama de Hammer (1997), não há figura de chefe. Ou seja, o proprietário do processo e o treinador são pessoas com atribuições específicas: o primeiro com a responsabilidade de desenhar e aperfeiçoar o processo e, o segundo, com a atribuição de proporcionar desenvolvimento.

A maioria das empresas acha prudente limitar a gestão por processos a poucas iniciativas por vez (SWANK, 2003; HAMMER, 2004). A empresa escolhe um setor e nele instala um microcosmo totalmente funcional do processo, permitindo realizar testes e aparar as arestas enquanto busca uma configuração ideal. O segredo, segundo Swank (2003), é a criação da célula-modelo, onde a equipe documenta os procedimentos e operações padrão adotadas para que possam ser transferidas às novas células de trabalho.

2.1.3.4 Mecanismos de coordenação

Nesta seção apresentam-se os mecanismos de coordenação do trabalho para explicar as formas fundamentais pelas quais as organizações criam padrões estáveis de comportamento.

Mintzberg (1999; 2001) utiliza os mecanismos de coordenação, para explicar as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam o seu trabalho: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados, padronização de habilidades e padronização de normas.

O ajustamento mútuo realiza a coordenação do trabalho pelo processo de comunicação informal. As pessoas que fazem o trabalho interagem informalmente uma com as outras.

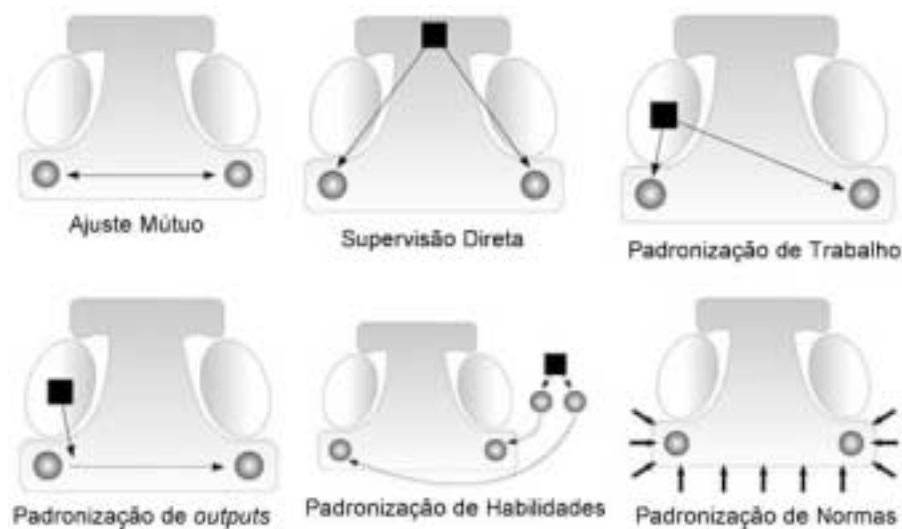
A supervisão direta é o mecanismo de coordenação pelo qual uma pessoa se encontra investida de responsabilidade pelo trabalho dos outros. A pessoa coordena ao dar ordens para um certo número de pessoas que precisam trabalhar juntas.

A padronização, nesse caso, são os padrões que predeterminam o que as pessoas fazem e, assim, garantem que seu trabalho seja coordenado. Gonçalves (2000) observa que a regularidade do padrão de interação entre os indivíduos da organização leva ao surgimento de um modelo razoavelmente definido de regras e comportamentos, que é essencial para a estabilização do funcionamento de determinados indivíduos e grupos nas organizações. Abaixo, as principais formas de conseguir a coordenação pela padronização, segundo Mintzberg (1999; 2000):

- a padronização dos processos do trabalho significa a especificação dos procedimentos a serem seguidos;
- a padronização dos resultados do trabalho significa a especificação não do que precisa ser feito, mas de seus resultados, definindo de antemão, o desempenho a atingir;

- a padronização de habilidades significa prover o funcionário de conhecimentos e habilidades que são aplicados no trabalho. Essa padronização acontece, normalmente, fora da organização, por exemplo, em uma universidade. Quando um anestesta e um cirurgião se encontram no centro cirúrgico eles praticamente não precisam se comunicar, pois cada um sabe o que se espera dele e o que o outro fará, e podem coordenar de acordo;
- a padronização por normas significa que os trabalhadores compartilham um conjunto de crenças em comum e podem obter a coordenação com base nestas crenças.

A Figura 2.6 a seguir, apresenta os mecanismos básicos de coordenação.



Fonte: Mintzberg (2001).

Figura 2.6 - Os mecanismos básicos de coordenação.

Mintzberg (2001) explica que nenhuma organização pode depender de apenas um desses mecanismos. Normalmente, todos eles serão encontrados nas organizações. Conquanto Emery; Trist (1960) sustentam que um grupo de trabalho só é eficaz se for capaz de gerar a sua própria coordenação interna pelo ajustamento mútuo, Mintzberg (1999) argumenta que enquanto certas unidades

devem se apoiar no ajustamento mútuo, não existe nenhuma sem um mínimo de supervisão direta.

Entretanto, à medida que o trabalho se torna mais complicado, os meios preferidos de coordenação parecem deslocar-se sucessivamente do ajustamento mútuo para a supervisão direta e, em seguida, até a padronização, para finalmente regressar ao ajustamento mútuo nas situações mais complexas, observa Mintzberg (1999).

2.1.4 Os parâmetros de concepção da estrutura

Nesta seção são apresentadas as questões básicas sobre a concepção estrutural. Estas questões sugerem um conjunto de nove parâmetros de concepção, agrupados em quatro unidades: a concepção dos postos de trabalho, a concepção da superestrutura, a concepção das ligações laterais e a concepção do sistema de tomada de decisão.

A essência do projeto estrutural é a manipulação de uma série de parâmetros que determinam a divisão do trabalho e a obtenção da coordenação. A concepção da estrutura significa identificar todas as alavancas que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação, que vão afetar o funcionamento da organização. Aqui, apresenta-se um conjunto de nove parâmetros de concepção (MINTZBERG, 1999, 2001) – que são os componentes básicos da estrutura organizacional que as organizações utilizam para dividir e coordenar o seu trabalho de maneira a criarem padrões estáveis de comportamento. Descreve-se a utilização de cada parâmetro de cada uma das partes da organização e estabelece-se a ligação entre a organização e os parâmetros de concepção da estrutura.

2.1.4.1 A concepção dos postos de trabalho

“Especialização do trabalho” refere-se ao número de tarefas de um determinado cargo e o controle dos funcionários sobre essas tarefas. O trabalho pode ser especializado em várias dimensões:

- Especialização horizontal do trabalho: a especialização justifica-se porque permite que se atribua a cada indivíduo a tarefa adequada, permitindo dirigir sua atenção a esta tarefa (CHARNS 1977; TOPOFF, 1972). Um cargo é especializado horizontalmente na medida em que abrange algumas tarefas definidas. Se um posto de trabalho é muito especializado na dimensão horizontal, a perspectiva do trabalhador torna-se muito estreita, fazendo com que seja difícil relacionar o seu trabalho com o trabalho de outros, observa Mintzberg (1999). Como tal, o controle do trabalho é muitas vezes confiado a um gestor, que possui a visão de conjunto, necessária para coordenar o trabalho utilizando a supervisão direta, ou é coordenado utilizando a padronização.
- Especialização vertical do trabalho: um cargo é especializado verticalmente na medida em que o funcionário carece de controle sobre as tarefas desempenhadas. A especialização vertical do trabalho separa a execução do trabalho da sua administração (MINTZBERG, 1999).
- Enriquecimento do cargo: também conhecido sob o nome “enriquecimento do trabalho” (HERZBERG, 1968; DESSLER, 1976; MELCHER, 1976), refere-se à ampliação de cargos, tanto na dimensão vertical como horizontal. No enriquecimento horizontal do trabalho, o trabalhador desempenha uma imensa variedade de tarefas associadas com a produção dos produtos ou serviços. Troca periodicamente de tarefas com os colegas para que o trabalho se torne mais variado e interessante. Na ampliação vertical, o

trabalhador ocupa um posto que comporta não só mais tarefas, mas adquire mais controle sobre o trabalho.

Mintzberg (1999) classifica os diferentes membros da organização nos diferentes postos de trabalho de especialização vertical e horizontal. Cargos sem especialização são normalmente especializados em ambas as dimensões e cargos profissionais são normalmente especializados horizontalmente. Os gestores desempenham um leque básico de papéis, mas nenhum posto de gestão é especializado na dimensão horizontal. Os papéis desempenhados pelos gestores são tão variados e tantas negociações são necessárias entre eles na rotina do trabalho, que os postos de gestão são os menos especializados dentro da organização. Contudo, existem diferenças na especialização vertical, de acordo com o seu respectivo nível na hierarquia. Cada unidade de apoio (equipe de suporte e tecnoestrutura) desempenha uma função especializada, apresentando uma tendência para uma especialização marcada na dimensão horizontal.

“Formalização do comportamento”, termo inicialmente intitulado “estruturação de atividades” (PUGH et al., 1963) refere-se à padronização de processos de trabalho pela imposição de instruções operacionais, regras e regulamentos. As estruturas que dependem de qualquer forma de padronização para a coordenação podem ser definidas como burocráticas, e as que não dependem como orgânicas (MINTZBERG, 1999).

Apoiando-se no fio condutor principal na descrição de burocracia de Weber, Mintzberg (1999) diz que uma estrutura é burocrática (centralizada ou não), se o seu comportamento for pré-determinado ou previsível, quer dizer padronizado. Já a estrutura orgânica, é definida por Mintzberg (1999), como sendo a estrutura que é caracterizada pela ausência de padronização. O autor considera dois tipos de estrutura orgânica: uma baseada no ajustamento mútuo e outra baseada na supervisão direta. Este autor considera que as estruturas burocrática e orgânica estão situadas nos dois extremos de um contínuo onde se faz variar a padronização. Embora seja possível categorizar certas organizações como burocráticas ou orgânicas, nenhuma organização é burocrática ou orgânica

através de toda sua gama de atividades (HALL, 1962; MORGAN, 1996; MINTZBERG, 1999).

“Formação” refere-se ao uso de programas institucionais formais para estabelecer e padronizar as habilidades requeridas para executar o trabalho. A organização pode especificar quais são os conhecimentos e qualificações necessárias a uma pessoa para que possa ocupar um determinado posto de trabalho, assim como as normas que deverão ser seguidas. Feito isso, a organização recruta e seleciona candidatos em função desses critérios. Alternativamente, a organização pode estabelecer os seus programas para serem desenvolvidos com os candidatos que são contratados. Nos dois casos, a intenção é assegurar que o candidato interiorize os conhecimentos e comportamentos necessários, antes de começar a trabalhar.

Um trabalho – complexo e não racionalizado é o que Mintzberg (1999) designa de trabalho profissional. A formação é, neste caso, um parâmetro de concepção importante. A formação dos profissionais exige muito tempo, antes que possam assumir os seus postos de trabalho e, geralmente, ocorre fora da organização, freqüentemente numa universidade. O treinamento e/ou formação é o parâmetro de concepção pelo qual se efetua o mecanismo de coordenação que Mintzberg (1999) chama de padronização das habilidades.

Assim, o treinamento e/ou formação é constituído pelos processos através dos quais se transmitem os conhecimentos e as competências relacionadas com o trabalho, ao passo que a doutrinação é o processo pelo qual se adquirem as normas da organização (MINTZBERG, 1999).

Nos dois casos, trata-se da interiorização de comportamentos padronizados.

“Doutrinação” refere-se aos programas e técnicas pelos quais as normas da organização são padronizadas, para que se tornem suscetíveis às suas necessidades ideológicas. É pela doutrinação que a organização socializa formalmente os seus membros para seu próprio benefício (MINTZBERG, 1999).

Uma parte da doutrinação é cumprida fora da organização, como no caso da formação profissional, que inclui a questão ética e comportamental na formação. Mas, a maior parte do doutrinação é realizada dentro da organização

para absorver sua cultura. Mintzberg (1999) argumenta que os programas de socialização dentro da organização tornam-se particularmente importantes quando a cultura e a ideologia da organização exige uma grande lealdade de seus membros.

O centro operacional nas organizações profissionais, além de recorrer à formação como parâmetro de concepção, também utiliza o doutrinamento, porque os seus profissionais executam trabalhos sensíveis e de grande responsabilidade, explica Mintzberg (1999).

A formação e/ou treinamento e o doutrinamento também são usados em muitas unidades de apoio, observa este autor. Grande parte do trabalho tecnocrático da organização envolve qualificações e conhecimentos complexos que só podem ser aprendidos formalmente. Como tal, a formação torna-se parâmetro importante na concepção das suas posições. Sempre que os analistas têm responsabilidades sensíveis de controle, a doutrinação também se torna importante.

Nos escalões da gestão – linha intermediária e ápice estratégico – o trabalho é complexo, mas ainda não se considera a formação como sendo um parâmetro principal de concepção, embora a procura de pessoas com competências ou conhecimentos em gestão esteja em expansão. Todavia, segundo Mintzberg (1999), a doutrinação desempenha um papel importante, já que os gestores são, apesar de tudo, os defensores da ideologia da organização.

Quanto ao controle do trabalho, Mintzberg (1999) considera que existe um ponto-chave relacionado com a origem do controle do trabalho profissional. O trabalho não-qualificado é programado pelos analistas da tecnoestrutura da organização; o trabalho profissional, em grande parte, pela associação profissional ou pela universidade que frequentou. Segundo Mintzberg (1999), a organização profissional submete assim uma grande parte de seu controle sobre a escolha dos trabalhadores, tal como os seus processos de trabalho, às instituições que atuam fora da organização, que os formam e que passam diplomas, além de estipularem as normas que lhes vão servir de guia na condução do seu trabalho. E, nesse caso, o profissional tende a identificar-se mais com sua profissão do que com a organização na qual pratica, indica Mintzberg (1999).

2.1.4.2 A concepção da superestrutura

É através do processo de agrupamento em unidades que o sistema de autoridade formal é estabelecido e a hierarquia da organização é construída. O organograma constitui a representação dos resultados do processo de agrupamento.

Mintzberg (1999) descreve a concepção da organização como sendo a seguinte: dadas as necessidades da organização – os objetivos a serem alcançados, a missão a ser cumprida, e o sistema técnico para dar cumprimento a tudo isso -, estipula-se todas as tarefas que tem de ser cumpridas. Esse procedimento atua de cima para baixo, desde as necessidades mais gerais até as mais específicas. Combinam-se então estas tarefas em posições, de acordo com o grau de especialização desejado, e determina-se o grau de formalização de cada uma, assim como o tipo de formação e de doutrinação que estas exigem.

O próximo passo é a construção da superestrutura. Determinam-se os tipos e como é que as numerosas posições podem se agrupar em unidades de primeira ordem, e assim sucessivamente, até que a hierarquia se torne completa. O último passo é um procedimento que atua de baixo para cima, desde as tarefas específicas até à hierarquia global, completa Mintzberg (1999).

O agrupamento é um mecanismo de coordenação que tem, segundo Mintzberg (1999), algumas consequências:

- O agrupamento cria um sistema de supervisão comum entre as posições e as unidades, e segundo Mintzberg (1999), o agrupamento de unidade é o parâmetro de concepção pelo qual a supervisão direta é incorporada na estrutura, como mecanismo de coordenação.
- O agrupamento exige, normalmente, que as posições e as unidades partilhem dos mesmos recursos.
- O agrupamento está geralmente associado a uma medida única de avaliação de desempenho por unidade.

- O agrupamento encoraja o ajustamento mútuo. A fim de partilhar recursos os membros de uma unidade operam em estreita proximidade física, exigindo comunicação constante e informal entre si, o que por sua vez encoraja o ajustamento mútuo.

Assim, o agrupamento pode estimular dois mecanismos de coordenação – a supervisão direta e o ajustamento mútuo – e pode formar a base para um terceiro mecanismo de coordenação – a padronização dos resultados – ao estabelecer medidas comuns de desempenho, completa Mintzberg (1999).

Mintzberg (1999) apresenta algumas bases para realizar agrupamentos:

- o agrupamento por conhecimentos e qualificações;
- o agrupamento por processos de trabalho e por função;
- o agrupamento em função dos turnos e períodos de trabalho;
- o agrupamento por produtos;
- o agrupamento por clientes;
- o agrupamento por região.

Mintzberg (1999) indica duas bases de agrupamentos essenciais: o agrupamento por mercado e o agrupamento por função.

O agrupamento por mercado compreende o agrupamento por produto, por cliente e por região. Quando a organização trabalha com diferentes tipos de clientes, exigindo tratamento especializado, a departamentalização por clientes pode ser uma solução, sugerem Vasconcellos, Hamsley (2002). A segmentação pode ser realizada por clientes indústrias, organizações públicas ou ainda cliente pessoa jurídica e particulares. Quando os produtos são muito diversificados, a departamentalização por produto pode agrupar na mesma unidade as pessoas que lidam com um mesmo produto, consideram estes autores. Com o tempo haverá alta especialização com cada produto. E quando a organização opera em áreas geográficas diferentes a departamentalização por região permite conhecer

melhor os problemas de cada área e, portanto, atende melhor as suas necessidades, completam Vasconcellos, Hamsley (2002).

O agrupamento por função compreende qualificações, competências, processos de trabalho, ou pelas funções no sentido habitual do termo e reflete uma preocupação fundamental como as interdependências dos processos de trabalho e as economias de escala, observa Mintzberg (1999, 2001). Ao agrupar numa base funcional, a organização pode reunir recursos humanos e materiais através dos diferentes fluxos de trabalho, explica este autor.

Corroborando com Mintzberg (1999, 2001), Vasconcellos, Hamsley (2002), argumentam que a departamentalização funcional tem como critério básico a área do conhecimento necessário para a realização da atividade. Estes conhecimentos podem versar sobre áreas gerenciais como finanças, marketing, recursos humanos, de planejamento, entre outras. A vantagem da departamentalização funcional é permitir uma especialização nas várias áreas técnicas além de melhor utilizar os recursos humanos e materiais nestas áreas, consideram os autores.

O agrupamento por mercado é usado para favorecer a coordenação no fluxo do trabalho às custas do processo e da especialização por escala.

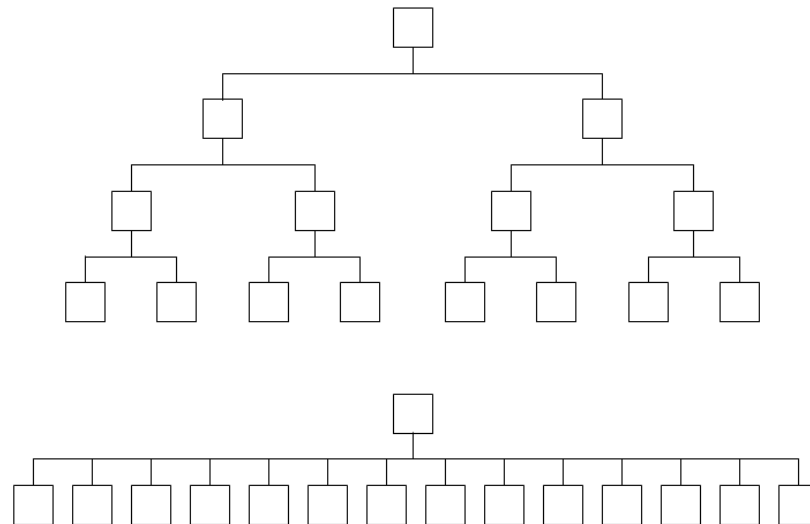
Como critérios de agrupamento, Mintzberg (1999) cita:

- as interdependências dos fluxos de trabalho;
- as interdependências dos processos;
- as interdependências de escala;
- as interdependências sociais.

Ao tratar do tamanho da unidade, Mintzberg (1999) diz que a estrutura pode assumir duas formas. A forma alongada com muitas unidades pequenas e uma amplitude de controle estreita, ou a forma achatada com unidades maiores e uma amplitude de controle mais alargada.

A Figura 2.7 a seguir, apresenta uma estrutura alongada com uma longa linha hierárquica com grupos relativamente pequenos em cada nível, e uma

estrutura achatada composta por grupos maiores, comportando um número mais reduzido de níveis hierárquicos.



Fonte: Carzo, Yanouzas (1969 apud MINTZBERG, 1999).
Figura 2.7 - As estruturas organizacionais alongadas e achatadas.

Na concepção da estrutura, um outro problema fundamental trata da dimensão da estrutura. Quantos subordinados deve ter um superior? Qual deve ser a amplitude do controle de cada superior?

Nesse ponto, existem muitas conclusões diferentes na literatura organizacional clássica: nenhum superior é capaz de supervisionar o trabalho de mais de cinco, ou no máximo com seis subordinados com atividades interligadas, afirmou Urwick (1956). Investigações subseqüentes concluíram que a amplitude do controle poderia se traduzir numa média de dez subordinados (HOLDEN et al., 1968). Woodward (1965) constatou que os contramestres de primeiro nível nas empresas em produção em série tinham em média entre 50 a 90 subordinados.

A propósito do conceito da amplitude do controle, Mintzberg (1999) chama a atenção sobre a dimensão das unidades em relação aos mecanismos de controle. O autor diz que uma grande parte da confusão que reina neste domínio provém do fato de só se considerarem os conceitos de amplitude do controle e de dimensão da unidade relativamente à supervisão direta, sem se atender aos outros mecanismos de coordenação: a padronização e o ajustamento mútuo. O

autor argumenta que os teóricos de gestão tradicionais estabeleceram o tom da discussão insinuando que tanto o controle como a coordenação só podiam ser realizados pela supervisão direta.

Segundo Mintzberg (1999), os mecanismos de coordenação são, de certo modo, substituíveis uns pelos outros e isso afeta substancialmente a dimensão da unidade. O autor resume suas conclusões em duas hipóteses básicas: a primeira, diz respeito à padronização e a segunda, se relaciona com o ajustamento mútuo. Quanto mais se utilizar a padronização para coordenar as atividades, maior será a dimensão das unidades de trabalho. Quanto maior for o recurso ao ajustamento mútuo (devido às interdependências entre tarefas complexas), menor a dimensão das unidades de trabalho.

Mintzberg (1999) completa, indicando que a dimensão da unidade é determinada pela:

- padronização das habilidades;
- semelhança entre as tarefas cumpridas no interior de uma dada unidade;
- necessidade de autonomia e de realização pessoal necessária aos membros das unidades;
- necessidade de reduzir a distorção das informações quando circulam ou no sentido descendente ou no sentido ascendente na escala hierárquica.

Por outro lado, a presença de alguns fatores, faz diminuir a dimensão das unidades (MINTZBERG, 1999):

- necessidade de uma supervisão direta forte;
- necessidade de ajustamento mútuo entre tarefas complexas e interdependentes;
- volume do trabalho que incumbe ao supervisor para além da supervisão direta;

- necessidade que os membros da unidade têm de poderem consultar e aconselhar-se freqüentemente com o seu superior.

Mas, como é que a dimensão da unidade varia entre as diversas partes da organização? Segundo Mintzberg (1999), como o trabalho de gestão é geralmente complexo, espera-se que a dimensão das unidades na estrutura administrativa dependa fortemente das interdependências encontradas a um dado nível da hierarquia. Assim, por exemplo, as organizações que comportam muitas unidades funcionais de apoio e tecnocráticas devem ter unidades menores na linha intermediária.

De forma geral, é na essência operacional que se encontram as unidades maiores, pois esta parte da organização tende a recorrer mais fortemente à padronização para a coordenação das atividades, particularmente à padronização dos processos de trabalho.

No trabalho profissional, no entanto, a resposta reside na interdependência: existem dois tipos de trabalho profissional – independente e o interdependente – que exigem duas formas estruturais diferentes. Num dos casos, a padronização das qualificações cobre a maioria das interdependências, existindo uma necessidade mínima de ajustamento mútuo, podendo os profissionais trabalhar independentemente, em grandes unidades. No outro caso, existem interdependências que não podem ser tratadas pela padronização das qualificações, como tal, torna-se imperativo, que exista um ajustamento mútuo considerável.

2.1.4.3 A concepção das ligações laterais

Além de criar as posições e agrupá-las em uma superestrutura, investigações e pesquisas demonstram que é necessário incluir também as ligações laterais da organização: os sistemas de planeamento e controle e os mecanismos de ligação (EMERY, 1969; KHANDWALLA, 1974; MINTZBERG, 1999; 2001).

A finalidade de um plano, segundo Mintzberg (1999), é a de especificar um resultado que se deseja obter num dado momento futuro e o objetivo do controle é o de determinar se o resultado foi alcançado ou não. O autor distingue dois tipos diferentes de sistemas de planejamento e de controle: o sistema de controle por desempenho que permite medir os resultados de um conjunto de ações e de utilizar esta informação para efetuar modificações e ajustes; e o sistema de planejamento de ações, que procura regular as ações específicas ou as ações que são exigidas para alcançar os resultados.

Enquanto o controle dos desempenhos define os padrões gerais de desempenho por um período determinado, sem fazer referência às ações específicas, o planejamento de ação define as decisões a tomar e as ações a levar a cabo nos momentos pontuais, explica Mintzberg (1999). Assim, em um sentido puramente conceitual, os sistemas de controle e planejamento são independentes, estando um relacionado com os resultados gerais e o outro relacionado com as ações específicas, diz Mintzberg (1999). Porém, um cruzamento entre os dois ocorre quando o controle dos desempenhos alimenta o planejamento das ações. Na medida em que medida que a organização avalia o seu desempenho, inicia novos planos de ação destinados a corrigir os problemas que vão surgindo.

A tecnoestrutura é, em geral, responsável pela concepção dos sistemas de planejamento e controle. Mas, isso não significa que o trabalho seja regulado pelos seus tecnocratas.

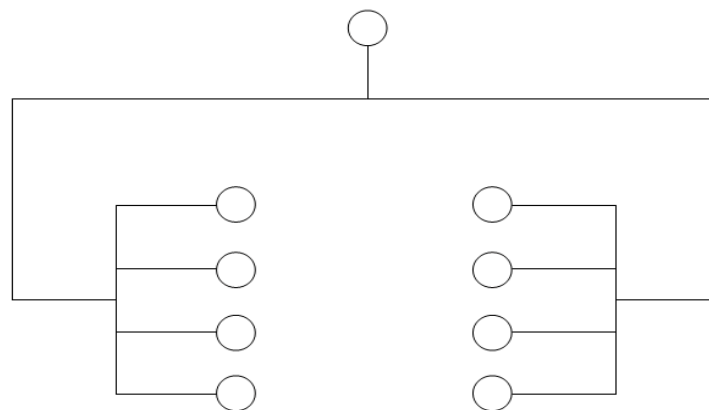
Mintzberg (1999) observa que uma vez criados todos os postos de trabalho, construída a superestrutura e estabelecidos os sistemas de planejamento e controle, ainda subsistem interdependências importantes. Nos últimos anos, as organizações desenvolveram toda uma série de mecanismos de ligações laterais, incorporados na estrutura formal, para encorajar os contatos de ligação entre as pessoas.

O esquema de Galbraith (1973) e Mintzberg (1999, 2001) é reduzido em quatro tipos básicos de mecanismos de ligação:

- 1) Posições de ligação: são postos criados para coordenar o trabalho de duas unidades diretamente, sem precisar passar pelos canais administrativos. São criados quando a coordenação entre duas unidades requer contatos muito intensos. Essas posições não são dotadas de autoridade formal *per se*; pelo contrário as pessoas que atuam nessas posições usam seus poderes de persuasão, negociação e assim por diante para aproximar os dois lados.
- 2) Forças – tarefa e comitês permanentes: segundo Mintzberg (1999), a reunião tem sido o principal veículo utilizado nas organizações para facilitar o ajustamento mútuo. Quando uma organização atinge o ponto de institucionalizar a reunião, designando formalmente os seus participantes, pode-se considerar a reunião como fazendo parte da estrutura formal, indica o autor. Isto acontece quando membros de várias unidades exigem contatos regulares, para discutirem assuntos de interesse comum. Mintzberg (1999) diz que se utilizam dois mecanismos de ligação principais para institucionalizar a reunião: grupos de projetos e/ou forças-tarefa e comitês permanentes. Forças-tarefa e comitês permanentes são formas de reuniões institucionalizadas que reúnem membros de várias unidades em uma base mais intensa para lidar com uma situação temporária ou para lidar com situações regulares e permanentes, explica Mintzberg (2001). Segundo estudos de vários pesquisadores existem muitos comitês permanentes formados nos níveis intermediários da organização (LAWRENCE; LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1973), e outros formados no ápice estratégico (HOLDEN et al. 1968).
- 3) Quadros integradores: essencialmente, são pessoas de ligação, providas de autoridade formal (MINTZBERG, 2001), quando é necessária uma maior coordenação por ajustamento mútuo do que a proporcionada por posições de ligação, forças-tarefa e comitês permanentes. Sobreposto à antiga estrutura por departamento, ao quadro integrador é atribuído uma parte do poder que residia

formalmente em departamentos separados. Todavia, o poder formal do quadro integrador inclui sempre alguns aspectos dos processos de decisão que afetam os outros departamentos, mas, por definição, não se estende à autoridade formal de conjunto sobre o pessoal destes departamentos, ressalta Mintzberg (1999). Assim, o quadro integrador deve empregar os seus poderes de persuasão e negociação, para coordenar seu trabalho, diz o autor.

- 4) Estruturas matriciais: na estrutura matricial a organização estabelece uma estrutura dupla de autoridade, sacrificando o princípio de unidade de comando, conforme mostra a Figura 2.8. Os diferentes gestores operacionais são conjuntamente responsáveis pelas mesmas decisões e como tal vêm-se obrigados a resolverem entre si os problemas que surgem (GALBRAITH, 1977 apud MINTZBERG, 1999), pelo ajustamento mútuo. Abandonar o princípio de unidade de comando cria relações que requerem uma capacidade de relação interpessoal muito desenvolvida e uma tolerância considerável à ambigüidade, ressalta Mintzberg (1999).



(d) Estrutura Matricial

Fonte: Mintzberg (1999).
Figura 2.8 - Estrutura matricial.

Mintzberg (1999) distingue dois tipos de estruturas matriciais: uma permanente, na qual as interdependências se mantêm mais ou menos estáveis,

assim como as unidades e os indivíduos contidos neste tipo de estrutura; e uma forma variável, orientada para um trabalho sob a forma de projeto.

Existem relações entre os mecanismos de ligação e os parâmetros de concepção já discutidos. Apesar de poder ser utilizados com qualquer base de agrupamento, são mais freqüentemente usados na estruturas funcionais.

Quanto à dimensão das unidades, os mecanismos de ligação têm por função encorajar o ajustamento mutuo através da comunicação informal. Como esta comunicação requer grupos de trabalho pequenos, quanto maior for a utilização dos mecanismos de ligação, tanto menor a dimensão média das unidades da organização. Isto se aplica, particularmente, aos grupos de projetos, aos comitês permanentes e às estruturas matriciais temporárias.

Mintzberg (1999) lembra que as tarefas especializadas e complexas são realizadas por profissionais e, deve-se assim, encontrar uma relação entre o profissionalismo, a formação e o grau de utilização dos mecanismos de ligação. Ou seja, os mecanismos de ligação constituem os parâmetros de concepção-chave de organizações profissionais de dimensão reduzida, mas com tarefas interdependentes.

2.1.4.4 A concepção do sistema de tomada de decisão

A descentralização refere-se à difusão do poder em relação à tomada de decisões (MINTZBERG, 1999; 2001). Uma estrutura é centralizada quando todo o poder reside em um único ponto da organização. A estrutura é descentralizada na medida em que o poder é disperso entre muitos indivíduos. A centralização e descentralização referem-se ao grau de delegação de tarefas, poder e autoridade aos níveis mais baixos da organização (KAWASNICKA, 1995). Maior centralização é desejada quando o administrador quer exercer maior controle direto sobre as atividades e uma descentralização é desejada quando a organização quer ganhar os benefícios de melhor participação de seus membros no processo decisório. Reconhecendo que a distribuição do poder e do trabalho é um aspecto sutil do processo organizacional, Hampton (1983), diz que é possível

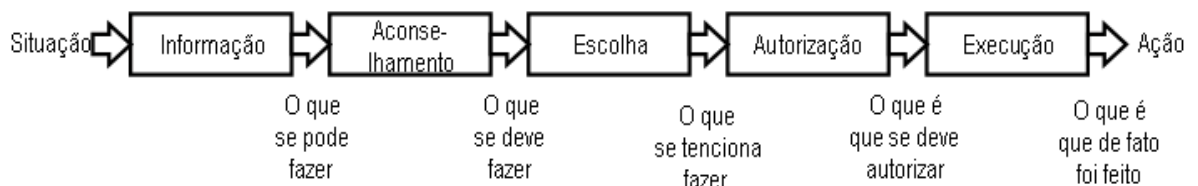
encontrar variação no grau de descentralização de uma unidade para outra, dentro de uma mesma organização.

A centralização é o mecanismo mais forte de coordenação das decisões dentro das organizações (MINTZBERG, 1999). Descentralização vertical, para Mintzberg (1999), refere-se à dispersão do poder formal no sentido descendente da hierarquia. A descentralização horizontal é a passagem do controlo dos processos de decisão para as pessoas situadas fora da linha hierárquica, isto é, que não ocupam posição de chefias.

Mas, segundo este autor, os poderes de decisão não precisam ser dispersos consistentemente, o que dá origem a dois tipos de descentralização:

- 1) Na descentralização seletiva, o poder sobre os diferentes tipos de decisões reside em pontos diferentes dentro da organização.
- 2) Na descentralização paralela há dispersão do poder entre os vários tipos de decisões concentradas no mesmo ponto da estrutura.

Nesse sentido, Mintzberg (1999) explica o que, na realidade, significa o controle sobre o processo de decisão. O que importa não é somente o controle sobre as decisões, mas o controle sobre as ações. O poder sobre cada uma das fases do processo de decisão constitui um certo poder sobre o conjunto do processo, conforme apresentado na Figura 2.9.



Fonte: Paterson (1969 apud MINTZBERG, 1999).

Figura 2.9 - Um contínuo do controle sobre o processo de decisão

O poder de um indivíduo é determinado pelo seu controle sobre todos os passos do processo acima, diz Mintzberg (1999). O processo de decisão torna-se mais centralizado quando controla todas as fases: recolhe sua própria informação, analisa-a, exerce a escolha, não precisa solicitar autorização aos

seus superiores e executa sua própria decisão. Sempre que outras pessoas interferem neste processo, o poder de uma determinada pessoa diminui e o processo torna-se descentralizado.

Segundo Mintzberg (1999), o poder mais importante pode ser o de aconselhar, porque empurra a pessoa que vai tomar a decisão numa só direção. Apesar das distinções clássicas entre os operacionais e os funcionais, há ocasiões em que a linha que os separa – entre a função de aconselhar e a função de decidir – se torna tênue.

O controle sobre o que acontece depois da escolha ter sido efetuada também pode constituir uma fonte de poder. E o direito de autorizar uma escolha dá o direito de bloquear ou mesmo modificar a escolha. E o direito de executar uma decisão confere muitas vezes o poder de influenciar ou mesmo modificar a decisão. Assim, segundo Mintzberg (1999), o controle sobre o exercício da escolha – em oposição ao controle sobre a totalidade do processo de decisão – não constitui necessariamente uma forte centralização.

Logo, a descentralização vertical é a delegação dos poderes de decisão no sentido descendente da cadeia de autoridade, concentrando-se no que Paterson (1969) chamou de poder formal – fazer escolhas e autorizá-las. Ou seja, a descentralização vertical está relacionada com a delegação do poder, conforme a vontade dos quadros dirigentes.

A descentralização horizontal refere-se à transferência do poder dos gestores para os não gestores: os analistas da tecnoestrutura, a equipe de apoio e os operacionais. Aqui, segundo Mintzberg (1999), a transferência do poder para fora da linha hierárquica entra no reino do poder informal, especialmente no domínio do controle sobre a coleta de informações, aconselhamento e execução. Na descentralização horizontal é abandonado o pressuposto de que o poder permanece necessariamente na linha hierárquica, principalmente no ápice estratégico. O poder pode residir em qualquer parte da estrutura.

Mintzberg (2001) descreve várias formas de descentralização:

- a) Na centralização vertical e horizontal todo o poder reside no ápice estratégico.
- b) Na descentralização horizontal seletiva encontramos a organização burocrática com tarefas não especializadas que se apóia na padronização dos processos de trabalho, realizados pela tecnoestrutura.
- c) Na descentralização vertical paralela o poder sobre vários tipos de decisões é delegado ao mesmo lugar. os gerentes de unidades baseadas em unidades de mercado recebem a delegação de poder para controlar a maioria das decisões relativas às suas unidades de linha.
- d) Na descentralização vertical e horizontal o poder decisão encontra-se em grande parte no centro operacional, uma vez que seus membros são profissionais, cujo trabalho é, em grande parte, coordenado pela padronização das habilidades.
- e) Na descentralização horizontal e vertical seletiva o poder sobre várias decisões é disperso para vários locais da organização, entre gerentes, especialistas de staff e operadores que trabalham em equipes em vários níveis da hierarquia.
- f) Na descentralização pura o poder é compartilhado de modo relativamente igual por todos os membros da organização.

2.1.5 Os fatores de contingência

Alguns pesquisadores estudaram as relações entre a estrutura, ambiente e o desempenho organizacional (WOODWARD, 1965; BURNS, STALKER, 1961; LAWRENCE; LORSCH, 1967; KHANDWALLA 1974). Seguindo a abordagem destes pesquisadores, Mintzberg (1999) afirma que, para que uma estrutura seja eficaz, é necessário que haja coerência no interior do conjunto dos parâmetros de concepção e dos fatores de contingência (MINTZBERG, 1999).

Nesta seção apresentam-se os fatores de contingência, segundo Mintzberg (1999; 2001): a idade e a dimensão das organizações, o sistema técnico que a organização utiliza no centro operacional; alguns aspectos do ambiente, em particular, a sua estabilidade, a sua complexidade, a sua diversidade e a sua hostilidade e, por fim, algumas das suas relações de poder.

2.1.5.1 Idade e a dimensão das organizações

Alguns dos efeitos dos fatores idade e tamanho, conforme encontrado em um extenso corpo de literatura e pesquisa (WOODWARD, 1965; BURNS, STALKER, 1961; LAWRENCE; LORSCH, 1967; KHANDWALLA, 1974) são resumidos por Mintzberg (1999), como hipóteses.

- Quanto mais velha é uma organização, mais formalizado é o seu comportamento. À medida que as organizações envelhecem, tendem a repetir o seu trabalho que, conseqüentemente, se torna mais previsível e como tal mais inclinado à formalização.
- Quanto maior a organização, mais formalizado é o seu comportamento. Assim como a organização mais antiga formaliza o que já viu antes, também as grandes organizações formalizam o que vêem com freqüência.
- Quanto maior for uma organização, mais elaborada é a sua estrutura, mais especializados são seus cargos, mais diferenciadas são suas unidades e mais desenvolvidos são seus componentes administrativos. À medida que as organizações crescem em tamanho, especializam seus cargos de maneira mais aprimorada. Como resultado, também podem especializar o trabalho de suas unidades, o que requer maior esforço de coordenação. Assim, uma grande empresa tende também a ampliar sua hierarquia pela adoção do mecanismo de coordenação denominado supervisão direta ou pelo ajuste mútuo (KHANDWALLA, 1977; HALL, 1982).

- A estrutura reflete a idade do setor desde sua origem. A estrutura de uma organização reflete a idade do setor na qual opera, independente de sua própria idade. As organizações que precedem a revolução industrial parecem favorecer um tipo de estrutura. Obviamente, desenvolvem-se diferentes estruturas em períodos diferentes e, essas estruturas, parecem transporta-se para novos períodos permanecendo relativamente apegadas às estruturas mais antigas (STINCHCOMBE, 1965).
- Quanto maior é a organização, maior é a dimensão média das suas unidades. O tamanho das unidades aumenta na medida em que as organizações crescem, porque à medida que o comportamento se torna mais formalizado e, à medida que o trabalho de cada unidade se torna mais homogêneo, os gerentes podem supervisionar um número maior de funcionários.

2.1.5.2 O sistema técnico

Sistema técnico refere-se aos instrumentos usados na essência operacional para produzir as saídas (*outputs*), diferente de “tecnologia” que se refere à base de conhecimentos de uma organização, explica Mintzberg (2001). O autor cita Hunt (1972), que distingue três dimensões do sistema técnico: a flexibilidade do sistema técnico, a complexidade do sistema técnico e a complexidade da própria tecnologia, incluindo as competências necessárias à organização.

Para distinguir as duas formas de complexidade, Hunt (1972) explica que um sistema técnico complexo é constituído por instrumentos complexos, mas pode ser fácil de operar. Ou seja, a maior parte das pessoas sabe conduzir um automóvel, sem saber como o motor é constituído. Um sistema técnico simples, por outro lado, pode exigir uma tecnologia muito complexa, ou seja, conhecimentos e competências complexas, como no caso do bisturi do cirurgião.

Corroborando com Hunt (1972), Mintzberg (1999), entende a regulação como a dimensão do sistema técnico que representa sua influência sobre o

trabalho dos operacionais. Na definição de Hunt, a regulação relaciona-se com o grau de controle do trabalho e também com o grau de controle que os instrumentos exercem sobre aqueles que o utilizam. Mintzberg (1999) aponta o bisturi do cirurgião como um exemplo de uma baixa regulação. O operador determina o seu próprio ritmo de trabalho, estabelece os seus próprios procedimentos e, em geral, controla o seu próprio trabalho.

Assim, a sofisticação do sistema técnico é a dimensão que representa a sua complexidade, ou seja, a dificuldade que se tem em compreendê-lo (MINTZBERG, 1999). Existem sistemas técnicos altamente complexos que podem ser operados de forma muito simples, como no caso do painel de controle de uma refinaria de petróleo automatizada. Os problemas de inteligibilidade do trabalho são maiores na concepção e manutenção do sistema técnico. Conseqüentemente, um sistema técnico sofisticado exige pessoal de apoio bastante qualificado, observa Mintzberg (1999).

Mas, qual é a influência que o sistema técnico exerce sobre a estrutura? Combinando os estudos e conclusões de Woodward (1965) com as de outros investigadores como Harvey (1968), Child (1972), e Khandwalla (1974), Mintzberg (1999; 2001) apresenta algumas hipóteses sobre as relações entre a estrutura e o sistema técnico. São elas:

- Quanto mais regulado o sistema técnico, isto é, quanto mais ele controla o trabalho dos operadores, mais formalizado será o trabalho operacional e mais burocrática a estrutura da essência operacional. Os sistemas técnicos que regulam o trabalho dos operadores – por exemplo, linhas de montagem de produção em massa – fazem com que esse trabalho seja altamente rotineiro e previsível e, desta forma, encorajam sua especialização.
- Quanto mais complexo o sistema técnico, mais aprimorado e especializado se torna a equipe de suporte. Se uma organização utiliza máquinas complexas, tem de recrutar especialistas funcionais que possam entender o funcionamento das referidas máquinas, que tenham capacidade de fazer-lhes o *design* e que garantem sua manutenção.

- A automação da essência operacional transforma uma estrutura administrativa burocrática em orgânica. Quando o trabalho não-especializado é coordenado pela padronização dos processos de trabalho, há uma tendência de se obter uma estrutura burocrática por toda a organização. Desenvolve-se uma obsessão de controle, a idéia de que os operários têm de ser sempre supervisionados permeia toda a organização. Mas, quando o trabalho da essência operacional se torna automatizado, os relacionamentos sociais tendem a mudar. Agora são as máquinas e não as pessoas que são reguladas, de modo que a obsessão com o controle tende a desaparecer. Os especialistas de suporte e manutenção do maquinário coordenam seu próprio trabalho pelo ajuste mútuo.

2.1.5.3 O ambiente

Para Mintzberg (1999, 2001), ambiente refere-se às várias características do contexto externo da organização, relacionadas ao mercado, às condições econômicas e políticas, aos clientes, aos concorrentes e assim por diante. Algumas contingências são exigentes, requerendo respostas imediatas; outras são plácidas, e não requerem respostas. O que o autor leva em conta não é o ambiente em si, mas o seu impacto sobre a organização e, sobretudo, a capacidade que a organização tem de lidar com ele – de o prever, de o apreender, de lhe responder rapidamente e de confrontar sua diversidade. O interesse incide no ambiente real da organização, e não sobre as percepções sobre este ambiente.

Certas características dos ambientes organizacionais, segundo Mintzberg (1999), juntamente com suas variáveis intermediárias associadas, devem ser consideradas:

- A instabilidade: o ambiente de uma organização pode ir do mais estável ao mais dinâmico. Alguns fatores como instabilidade governamental, acontecimentos econômicos imprevisíveis,

mudanças inesperadas na preferência dos clientes ou nas ofertas de produtos ou serviços da concorrência, mudança rápida na dimensão da própria organização, novidade e criatividade freqüente da parte dos clientes como nas agências de publicidade, jornais, cadeias de televisão, mudança rápida da tecnologia, entre outros, podem contribuir para tornar o ambiente mais dinâmico. Por dinâmico, o autor entende as mudanças que não se podem prever. Assim, a dimensão estabilidade afeta a estrutura através da variável intermediária que é a previsibilidade do trabalho a ser executado. Ou seja, um ambiente dinâmico torna o trabalho da organização incerto e imprevisível.

- A complexidade: o ambiente de uma organização pode ir do mais simples ao mais complexo – como uma agência espacial que deve utilizar conhecimentos que pertencem a uma série de domínios cientificamente muito avançados para produzir resultados extremamente complexos. A dimensão complexidade afeta a estrutura através da dimensão intermediária que é a inteligibilidade do trabalho a ser executado. Ou seja, um ambiente é complexo se exige da organização a posse de conhecimentos vastos sobre os produtos, os clientes, ou seja, o que for.
- A diversidade dos mercados: uma organização pode dispor de mercados que vão dos mais integrados aos mais diversificados. A diversidade dos mercados pode provir da natureza variável dos seus clientes como no que diz respeito à empresa de serviços de informática; ou da diversidade dos produtos ou serviços, no caso do hospital; ou da diversidade das regiões onde os produtos são vendidos, como na cadeia de supermercados que está instalada em todo território nacional. A diversidade dos mercados afeta a estrutura através da variável intermediária diversidade do trabalho.
- A hostilidade: o ambiente de uma organização pode ir do mais acolhedor ao mais hostil. A hostilidade é influenciada pela concorrência, pela relação da organização com os sindicatos, os governos e com outros grupos exteriores à organização, assim como

pela disponibilidade dos recursos que lhe são necessários. A hostilidade é afetada através da dimensão intermediária que é a rapidez de resposta. Os ambientes hostis são em geral dinâmicos e geralmente exigem reações rápidas da parte da organização.

Mintzberg (1999) apresenta algumas hipóteses que dizem respeito ao impacto do ambiente sobre a estrutura da organização. São elas:

- Quanto mais dinâmico o ambiente da organização, mais orgânica é a sua estrutura. Em um ambiente estável, uma organização pode prever suas condições futuras e dessa forma, pode adotar a padronização para a coordenação. Mas, quando as condições do ambiente são mais dinâmicas – por exemplo, quando a necessidade de mudança do produto é freqüente, a rotatividade (*turnover*) de mão-de-obra é alta e as condições políticas são instáveis – a organização deve manter uma estrutura flexível através da coordenação pelo ajuste mútuo ou pela supervisão direta e, portanto, deve empregar uma estrutura mais dinâmica. Mintzberg (1999), aponta Burns, Stalker (1966) como os primeiros a introduzir o conceito de estrutura “orgânica” para descrever a resposta das organizações às condições dinâmicas do ambiente. Porém, os estudos de Stinchombe (1960) já mostraram que a instabilidade diminui a burocratização. Corroborando com estes pesquisadores, Harvey (1968) observou que as empresas burocráticas são mais adequadas para as decisões rotineiras e que a estrutura orgânica é mais adequada para tomar decisões exigidas por um ambiente dinâmico.
- Quanto mais complexo o ambiente da organização, mais descentralizada é a sua estrutura. Quando a operação de uma organização depende de um complexo conjunto de conhecimentos, existe, geralmente, a necessidade de descentralizar o poder da tomada de decisão. O ambiente pode ser estável ou dinâmico. Um ambiente dinâmico torna o trabalho da organização incerto e

imprevisível – o fabricante de roupas enfrenta um ambiente simples e, no entanto, não consegue prever o estilo de uma estação para outra -, enquanto isso, um médico, numa aperfeiçoada cirurgia cardíaca, enfrenta uma tarefa complexa, mas está inserido em um ambiente estável, pois sabe o que esperar do seu trabalho. As incertezas de que os gestores se dão conta, nas considerações de Duncan (1972), estão mais relacionadas com a dimensão de estabilidade e não com a dimensão de complexidade. Enquanto que a dimensão estabilidade presume a burocratização, a dimensão complexidade presume a descentralização (HAGE; AIKEN, 1967; PENNINGS, 1975). Mintzberg (1999) constata que existem duas espécies de estrutura burocrática e duas espécies de estrutura orgânica, em cada caso. Uma estrutura centralizada se o ambiente for simples e uma estrutura descentralizada se o ambiente for complexo.

- Quanto mais diversificados os mercados de uma organização, maior é a propensão para dividi-los em unidades com base em mercado, ou divisões, dadas as economias de escala favoráveis. Aqui Mintzberg (1999) propõe uma relação entre a terceira variável do ambiente – a diversidade dos mercados – e um terceiro parâmetro de concepção – a base para o agrupamento em unidades. Em termos simples, a diversificação gera a “divisionalização”. Thompson (1967) cita como exemplos, as empresas multinacionais que estabelecem divisões regionais, o ensino público que se divide em grupos de escolas elementares e secundárias. Quando uma organização identifica mercados diversificados como regiões geográficas, clientes, produtos ou serviços, poderá dividir-se em unidades com base nesses fatores. Cada unidade recebe o controle sobre suas operações. E a cada unidade podem ser dadas todas as funções associadas aos seus próprios mercados. Porém, isto não sucede quando as economias de escala ditam um só sistema técnico unificado, ou se alguma função crítica precisa ser coordenada centralmente.

- Hostilidade extrema em seu ambiente leva qualquer organização a centralizar temporariamente sua estrutura. Quando há hostilidade temporária em seu ambiente a organização poderá recorrer ao mecanismo de controle como a supervisão direta, para centralizar o poder. Um único líder poderá, temporariamente, assegurar a coordenação e o controle.

2.1.5.4 O poder

Durante os últimos anos, os teóricos das organizações foram tornando-se cada vez mais conscientes a respeito da necessidade de reconhecer a importância do poder interno e externo para explicar os assuntos organizacionais. Existe uma série de estudos que apontam para a relação entre o controle externo da organização e como fatores de poder interferem na concepção do *design* estrutural (BLAU; SCOTT, 1962; PUGH et al, 1969; MINTZBERG, 1983).

Mintzberg (1999, 2001) descreve o resultado de algumas investigações que dizem respeito ao poder:

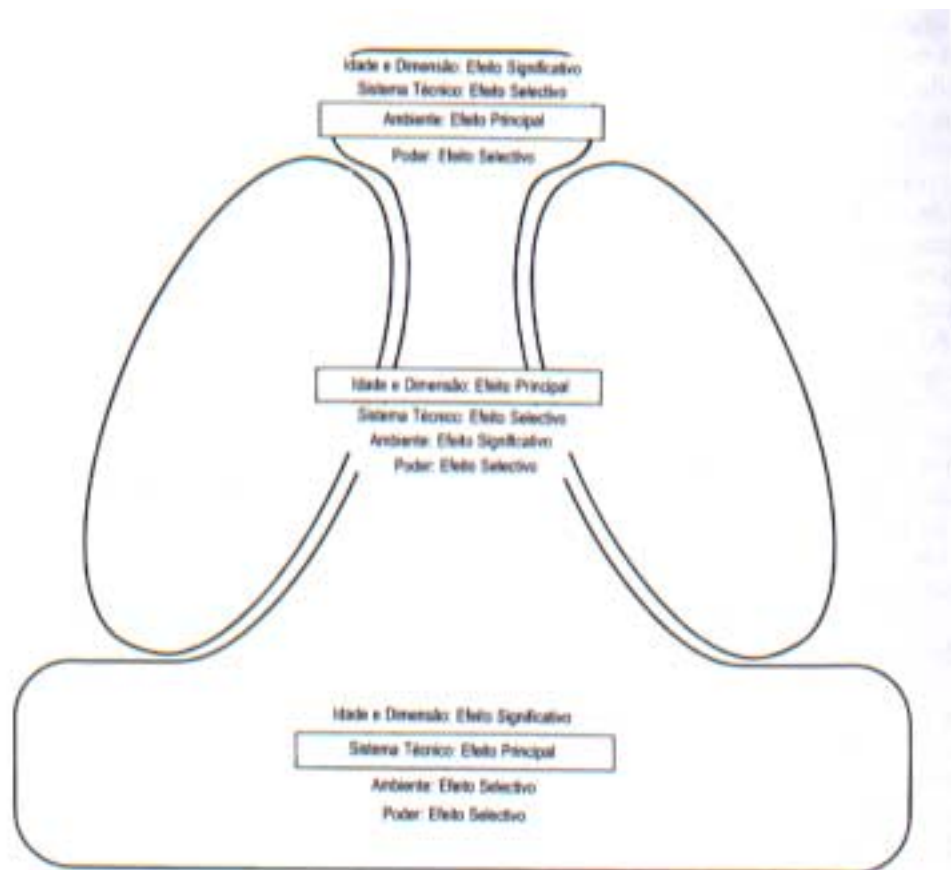
- Quanto maior for o controle externo exercido sobre a organização, mais centralizada e formalizada é a estrutura. Algumas investigações corroboram a relação entre controle externo da organização e o seu grau de centralização e/ou burocratização. Alguns estudos compararam organizações públicas e privadas (SAMUEL; MANHEIM, 1970; BLAU; SCOTT, 1962; HEYDEBRAND, 1973; HOLDWAY, 1975). Os estudos indicam que o controle externo tende a concentrar o poder de decisão no topo da hierarquia da organização, incentivando a utilização de regras e regulamentos internos no controle interno. Os grupos que controlam a organização do seu exterior – acionistas, sindicatos, Estado, matriz – acham importante concentrar a autoridade no topo estratégico da organização, como forma de controle interno. Além disso, a coalizão externa obriga a organização a ser particularmente cuidadosa nas

suas ações. Na medida em que é obrigada a justificar suas ações, tende a formalizar seu comportamento e torna as estruturas mais burocráticas.

- As necessidades de poder dos membros de uma organização tendem a criar estruturas que são excessivamente centralizadas. O que Mintzberg (1999) quer dizer é que todos os membros de uma organização procuram tipicamente o poder. Quando não para controlar os outros membros, pelo menos para controlar as decisões que afetam o seu trabalho. Conseqüentemente, os gestores do vértice estratégico promovem a centralização tanto nas dimensões vertical como horizontal.
- Em termos de estrutura, as organizações podem preferir a moda do momento, mesmo quando inadequada. Em condições ideais, os parâmetros da estrutura são escolhidos de acordo com os ditames da idade, do tamanho, do sistema técnico e do ambiente. Mas, a moda, segundo Mintzberg (1999, 2001), também exerce um papel, encorajando muitas organizações a adotarem parâmetros de estrutura populares que são inadequadas para si próprias. Esse tipo de comportamento foi identificado inicialmente por Stinchcombe (1965) e por Woodward (1965) que constatou certos casos de moda de estrutura e gestão associados à ambição pessoal. Strauss (1974), lamentou que muitos programas de desenvolvimento organizacional são concebidos para tornar as organizações menos burocráticas, mesmo nas situações onde o verdadeiro problema reside na falta de organização e não em uma burocracia excessiva. Vasconcellos e Hemsley (2002), dizem que a estrutura matricial, durante algum tempo, chegou a ser “moda” e, em muitos casos, utilizada onde não devia ou delineada de maneira incorreta por pessoas que não compreendiam seu funcionamento. Nos anos 60, anunciava-se a morte iminente da burocracia tradicional. Mas, segundo Mintzberg (1999), enquanto organizações podem fabricar os seus produtos em série e encontram ambientes simples e estáveis, nos quais os seus padrões funcionem eficientemente, a

burocracia continuará sendo a melhor estratégia de produção de bens e serviços.

Para concluir a discussão sobre os fatores de contingência, Mintzberg (1999), considera os seus diferentes impactos sobre a estrutura. Como foi analisado anteriormente, o mesmo parâmetro de concepção pode ser influenciado por vários fatores de contingência. Mas, no conjunto, cada um dos fatores de contingência parece afetar os diversos níveis da estrutura de modo diferentes, como indicado na Figura 2.10.



Fonte: Mintzberg (1999).

Figura 2.10 - Os efeitos dos fatores de contingência por nível.

Os fatores idade e dimensão, embora significativos a todos os níveis, parecem ser mais pronunciados no meio da estrutura. Criando mudanças no mecanismo de coordenação preferido é onde produzem uma elaboração estrutural generalizada.

O sistema técnico que está alojado na essência operacional, é o fator que neste centro tem maior impacto. Mas, também tem efeitos seletivos importantes noutras partes da estrutura.

Os fatores do ambiente exercem exatamente o oposto ao dos fatores do sistema técnico. São os gestores e os especialistas funcionais, no ápice estratégico ou perto dele, que têm de funcionar nas fronteiras da organização, que são mais afetadas pelas dimensões do ambiente. Estas dimensões afetam também a estrutura nos níveis intermediários, mas têm apenas um efeito seletivo no centro operacional.

Finalmente, os fatores de poder afetam a estrutura transversalmente, mas apenas numa base seletiva.

2.1.6 As configurações estruturais

Inicialmente, analisou-se o funcionamento da organização considerando os mecanismos de coordenação e o delineamento dos parâmetros essenciais do *design* estrutural e sua relação com os fatores de contingência. Aqui, essas análises são combinadas para identificar vários tipos básicos de organizações, chamadas “configurações” (MINTZBERG, 1999; 2001). Os mecanismos de coordenação, os parâmetros da estrutura e os fatores de contingência, agrupam-se todos, naturalmente, em tipos de configurações.

Nas considerações desse autor, um número limitado de configurações pode ajudar muito do que se observa nas organizações. No entanto, conforme se apresentam, cada configuração é uma simplificação, realmente uma caricatura da realidade. O que o autor quer dizer é que nenhuma organização real é igual a qualquer uma delas, embora possa chegar perto ou combinar configurações de todas elas. A organização é desta forma, atraída para a estrutura como uma configuração particular.

2.1.6.1 A organização empreendedora



Fonte: Mintzberg (2001).
Figura 2.11 - A organização empreendedora.

A Figura 2.11 mostra uma estrutura simples, não muito mais que uma grande unidade, consistindo de alguns gerentes de cúpula, um dos quais domina pela atração para liderar e um grupo de operadores que executam o trabalho básico. Pouco do comportamento na organização é formalizado e um uso mínimo é feito de planejamento e de treinamento. Da mesma forma, há poucos gerentes de linha intermediária, porque grande parte da coordenação é cooptada na cúpula, refletindo a atração para liderar. Até a equipe de suporte é minimizado a fim de manter a estrutura enxuta e a organização flexível. Esta estrutura é, acima de tudo, orgânica.

A coordenação é, sobretudo, realizada pela supervisão direta. O ápice estratégico emerge como sendo o elemento-chave da estrutura. O caso clássico é a pequena empresa, muitas vezes jovem, controlada pessoalmente pelo seu proprietário. Às vezes, sob condições de crise, grandes organizações também reverterem para a forma empreendedora para permitir que líderes fortes tentem salvá-las.

O agrupamento por unidades, quando existe, é muitas vezes realizado por funções, sendo a coordenação entre as unidades, de natureza informal, efetuada pelo diretor-geral e por todos os outros membros da organização. O ambiente tende a ser simples e dinâmico e o trabalho do centro operacional é relativamente pouco especializado.

2.1.6.2 A organização maquinal



Fonte: Mintzberg (2001).
Figura 2.12 - A organização maquinal.

A organização maquinal é o rebento da revolução industrial, quando os empregos se tornaram altamente especializados e o trabalho altamente padronizado. As organizações maquinais se coadunam mais naturalmente com a produção em massa e esta estrutura é mais predominante em indústrias, onde os processos de trabalho são muito padronizados.

A Figura 2.12 acima apresenta simbolicamente a organização maquinal com uma tecnoestrutura e funções logísticas muito desenvolvidas e focalizadas no centro operacional, com unidades operacionais muito grandes, e unidades mais pequenas ao nível da hierarquia, que refletem a forma alongada da pirâmide hierárquica.

Encontra-se a estrutura da organização maquinal nas organizações maduras, que têm uma dimensão bastante grande para ter um volume de trabalho operacional que permita a repetição e a padronização, e que são suficientemente antigas para terem podido estabelecer as normas que querem utilizar.

É uma organização que aprimora em sua administração. Requer uma grande tecnoestrutura para a elaboração e manutenção de seus sistemas de padronização, notadamente aqueles que formalizam seus comportamentos e planejam suas ações. E, em virtude da dependência da organização desses sistemas, a tecnoestrutura ganha uma boa dose de poder informal, o que resulta

em uma quantidade limitada de descentralização horizontal, refletindo a atração para racionalizar.

Surge uma grande hierarquia de gerentes intermediários para coordenar o trabalho altamente especializado da essência operacional que é deixada com um só mecanismo de coordenação – a supervisão direta. Mas a hierarquia da linha intermediária está, geralmente, estruturada em uma base funcional até o topo, onde reside o verdadeiro poder de coordenação. Desta forma, a estrutura tende a ser um tanto centralizada no sentido vertical, onde os quadros do ápice estratégico detêm um poder considerável.

Segundo Mintzberg (1999), nestas estruturas a estratégia emana claramente do ápice estratégico e o planejamento das ações desempenha um papel fundamental. Para permitir que a cúpula mantenha controle centralizado, tanto o sistema de ambiente como o de produção maquinal precisa ser relativamente simples e estável.

A organização maquinal identifica-se com sistemas técnicos reguladores, pois estes rotinizam o trabalho, permitindo que o mesmo seja padronizado.

2.1.6.3 A organização profissional



Fonte: Mintzberg (2001).
Figura 2.13 - A organização profissional.

Uma organização pode ser burocrática sem ser centralizada, uma vez que emerge como consideravelmente diferente da configuração maquinal (MINTZBERG, 1999, 2001). Ao passo que, na burocracia mecanicista, os padrões são uma criação interna da tecnoestrutura, as normas da burocracia profissional são, em grande parte, elaboradas fora da estrutura, em associações profissionais autogeridas. Assim, enquanto a burocracia mecanicista é fundada sobre a autoridade da posição que é de natureza hierárquica, a burocracia profissional realça a importância do poder da competência que é de natureza profissional.

A Figura 2.13 acima mostra a organização profissional como sendo uma estrutura achatada com uma linha hierárquica estreita, uma pequena tecnoestrutura e uma equipe de apoio muito desenvolvida.

Para coordenar suas atividades a burocracia profissional apoia-se na padronização das habilidades e no parâmetro de concepção que lhe corresponde, a formação profissional e a doutrinação. A burocracia profissional recruta especialistas devidamente formados e doutrinados para a sua essência operacional, dando-lhes uma considerável liberdade no controle de seu próprio trabalho. E, assim, não podem recorrer à padronização exaustiva do trabalho profissional ou a sistemas que o planejem e o controlem.

O poder concentra-se no profissional uma vez que o seu trabalho é demasiadamente complexo para poder ser supervisionado por um superior hierárquico ou padronizado por analistas.

Enquanto a organização maquinal tem um certo tempo de arranjo porque as normas têm de ser elaboradas dentro da organização, na organização profissional, pelo contrário, os funcionários qualificados trazem consigo as normas quando entram na organização. Aqui, a atração para profissionalizar é a que domina, por depender de profissionais treinados e pessoas altamente especializadas, com considerável controle sobre seu trabalho, como hospitais e universidades. Para dar cabo dessas tarefas, a organização abre mão de uma boa parcela de seu poder. Portanto, a estrutura emerge com os poderes sobre muitas decisões, tanto operacionais como estratégicos, fluindo hierarquicamente abaixo, para os profissionais da essência operacional.

Pelo fato de os profissionais trabalharem de forma tão independente, o tamanho das unidades de operações pode ser muito grande, e poucos gerentes de primeira linha são necessários. A equipe de suporte é, normalmente, muito grande a fim de apoiar os profissionais de altos salários. Para o pessoal de apoio – que é muitas vezes mais numeroso que o profissional, mas encarregado principalmente de executar o trabalho não-profissional – não existe uma democracia na organização profissional.

Nesse sentido, na organização profissional, têm-se freqüentemente duas hierarquias paralelas, uma para os profissionais, no sentido ascendente e que é de natureza democrática, e outra para as funções de apoio logístico, no sentido descendente e que tem a natureza da organização maquinal (BIDWELL, 1965; BLAU, 1968).

Na hierarquia profissional, o poder reside na especialização, o que não impede a existência de uma hierarquia rígida, mas obriga-a a considerar o nível de especialização e de experiência dos profissionais. Por outro lado, na hierarquia não-profissional, o poder está associado à função e não às pessoas.

A organização profissional aparece sempre que o centro operacional de uma organização seja dominado pelos profissionais qualificados, que utilizam procedimentos que são difíceis de aprender, mas que são, não obstante, bem definidos. Isto corresponde a um ambiente que é ao mesmo tempo complexo suficientemente para exigir a utilização de procedimentos que exigem anos de formação formal, contudo, suficientemente estável, para que estas competências possam ser bem definidas e, de fato, padronizadas.

O ambiente é assim um fator de contingência principal que leva à criação das burocracias profissionais. A organização se encontra em um ambiente estável, porém o seu trabalho operacional é complexo e, como tal, deve ser controlado diretamente pelos que o executam. A complexidade requer descentralização para indivíduos altamente treinados e a estabilidade permite que eles apliquem habilidades padronizadas e, assim, trabalhem com boa dose de autonomia.

Os fatores de dimensão e idade têm menos importância. As grandes organizações profissionais tendem a ser mais padronizadas (HOLDWAY et al.,

1975) e tendem a ter estruturas de apoio logístico muito mais desenvolvidas (BIDWELL, 1965). Mas, segundo Mintzberg (1999), isto não impede a existência de organizações profissionais jovens ou pequenas.

Geralmente, são os próprios profissionais que atendem diretamente os clientes, num contato pessoal. Por conseguinte, o sistema técnico da organização profissional não é muito sofisticado, nem muito automatizado, nem muito regulador. Na forma pura, a tecnologia da organização – os conhecimentos que utiliza – é sofisticada, mas o sistema técnico – o conjunto de instrumentos que utiliza – não é.

Em relação aos parâmetros de concepção – a importância da formação dos operacionais, o controle que eles exercem sobre o seu próprio trabalho – sugerem que o centro operacional é a parte mais importante da estrutura da organização profissional. A outra parte que está completamente desenvolvida é o pessoal de apoio, mas tem, sobretudo como missão a de servir a essência operacional.

Conforme mostra o Quadro 2.2 (p.101 deste estudo), a organização acaba, por conseguinte, por se voltar para o mecanismo de coordenação que lhe permite obter ao mesmo tempo a centralização e, mais especificamente a descentralização, garantida pela padronização das qualificações.

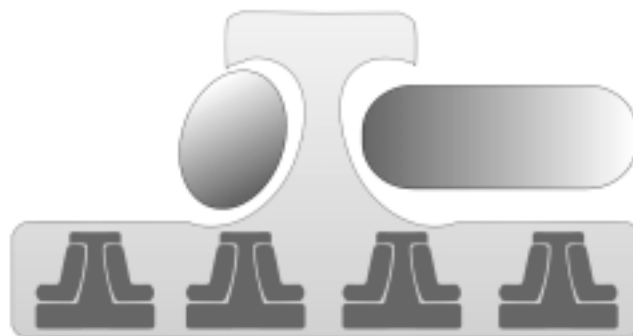
Para compreender o funcionamento da essência profissional da organização profissional, torna-se útil representá-lo como sendo um repertório de programas – padrão que os profissionais são capazes de realizar e que são aplicados a situações que já foram padronizadas e que são consideradas contingências. A respeito desse processo de classificação pode-se afirmar que o trabalho do profissional comporta duas fases distintas:

- 1) categorizar as necessidades dos clientes para indicar o programa-padrão que deve ser utilizado, (tarefa conhecida como diagnóstico);
- 2) aplicar ou executar esse programa correspondente a esta fase de execução.

Neste processo reside uma diferença fundamental entre a organização maquinal, profissional e inovadora. Sempre que encontra um estímulo, a organização maquinal executa uma seqüência de programas padronizados. Não existe na sua atividade nenhuma fase de diagnóstico. Pelo contrário, na organização profissional, o diagnóstico é uma das tarefas fundamentais, embora circunscrita. A organização procura associar uma contingência pré-determinada a um programa padrão. Porém, se for preciso um diagnóstico aberto que procure uma solução criativa para um problema, é necessária uma terceira configuração estrutural, a que é conhecida também como *adhocracia* ou organização inovadora. Nesta configuração não existem contingências nem programas.

Uma vez que os clientes são classificados em categorias – e uma vez que cada categoria está associada aos especialistas de uma mesma função, o agrupamento das unidades na estrutura da organização profissional faz-se ao mesmo tempo numa base de mercado e numa base funcional. O serviço de ginecologia de um hospital e o departamento de química de uma universidade, por exemplo, podem ser classificados como funcionais, devido às competências, conhecimentos e processos de trabalho que utilizam. Mas, também se pode dizer que se tratam de unidades constituídas numa base de mercado, pois cada unidade trata com tipos particulares de clientes – mulheres no primeiro caso, estudantes de química no segundo caso.

2.1.6.4 A organização diversificada



Fonte: Mintzberg (2001).
Figura 2.14 - A organização diversificada.

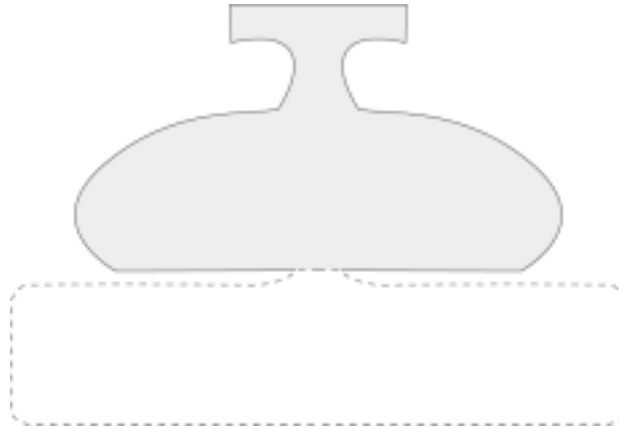
A organização diversificada é um conjunto de entidades independentes, geralmente chamadas de “divisões”, exercendo uma atração dominante para seccionar. Essa configuração difere das outras em um aspecto importante: não se trata de uma estrutura completa, mas parcial sobreposta às demais. Cada divisão tem sua própria estrutura.

Uma organização cria divisões porque suas linhas de produtos são diversificados. Isso tende a ocorrer nas organizações maiores, que esgotaram suas oportunidades ou tornaram-se fechadas em seus mercados tradicionais. A organização substitui as unidades funcionais por outras baseadas em mercados. Nesse sentido proporciona considerável autonomia para cada unidade tocar seu próprio negócio.

Algumas diretrizes de supervisão são empregadas para manter uma imagem de controle nas divisões. Mas, em excesso, isso interfere com a necessária autonomia divisional. Por isso, a matriz depende do desempenho de sistemas de controle, em outras palavras, a padronização dos resultados. Para formular esses sistemas de controle a matriz cria uma pequena tecnoestrutura. Isso é mostrado na Figura 2.14 acima, ao longo da pequena equipe de suporte que a matriz cria para proporcionar certos serviços comuns às divisões. E, pelo fato de os controles da matriz serem externos, a estrutura das divisões tende a ser atraída para a forma de organização maquinal.

A Figura 2.14 acima é uma representação simbólica da organização diversificada, constituída por três partes: o vértice estratégico, uma pequena tecnoestrutura encarregada da concepção e do funcionamento do sistema de controle dos desempenhos, e o conjunto mais importante de funções de apoio logístico. Em sua parte inferior, apresentam-se quatro divisões, em cujos vértices se situam os diretores das divisões, para indicar que a linha hierárquica é a parte-chave da organização.

2.1.6.5 A organização inovadora



Fonte: Mintzberg (2001).
Figura 2.15 - A organização inovadora.

Nenhuma das estruturas discutidas até agora se adapta às indústrias, como a aeroespacial, a petroquímica, a consultoria grupal e a cinematográfica. Estas organizações precisam, acima de tudo, inovar de maneira muito complexa. Requerem especialistas de diferentes campos de atividades, integrando equipes criativas, funcionando harmoniosamente. Este é o papel da organização inovadora, que Mintzberg (1999) também chama de “*adhocracia*”, dominada pela atração dos especialistas para colaborar.

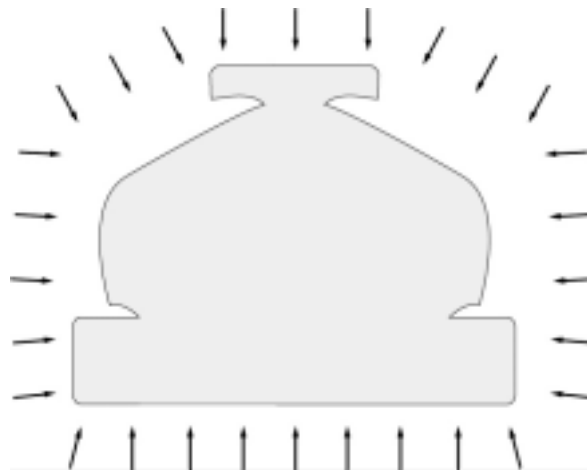
A Figura 2.15 acima mostra a organização inovadora com suas partes fundidas numa massa amorfa, colocada no meio. Na *adhocracia* operacional esta massa inclui a linha hierárquica, as funções de apoio, a tecnoestrutura e a essência operacional. A *adhocracia* administrativa inclui todas estas partes com exceção da essência operacional que está colocada à parte, numa estrutura burocrática separada, indicada pela seção pontuada situada abaixo da massa central.

A *adhocracia* é uma estrutura orgânica que depende da coordenação do ajuste mútuo entre seus profissionais altamente especializados. Normalmente, esses peritos são agrupados em unidades funcionais, mas designados em equipes de projetos baseados em mercados para realizarem seu trabalho. A essas equipes é delegado poder sobre vários tipos de decisões. Desta forma, a

estrutura torna-se descentralizada nas dimensões vertical e horizontal e a distinção entre o ápice estratégico e o resto da estrutura fica nebulosa.

Robbins (1981) entende que as organizações que enfrentam mudanças rápidas e inesperadas e utilizam tecnologias complexas, exigindo a integração de pessoas dotadas de habilidades profissionais diversas, poderão ser mais eficazes e eficientes em ambientes não burocráticos. A *adhocracia*, de certo modo, representa uma antítese à organização burocrática (CURY, 2000). Corroborando com Robbins (1981), Cury (2000) diz que se o ambiente da empresa apresentar mudanças freqüentes, manipulação de tecnologia de ponta, produção não programada, os modelos tradicionais, burocráticos, não se ajustam. Daí advinda a idéia da institucionalização de várias unidades autônomas e pequenas, que podem ser eliminadas, quando não se tornarem mais necessárias.

2.1.6.6 A organização missionária



Fonte: Mintzberg (2001).

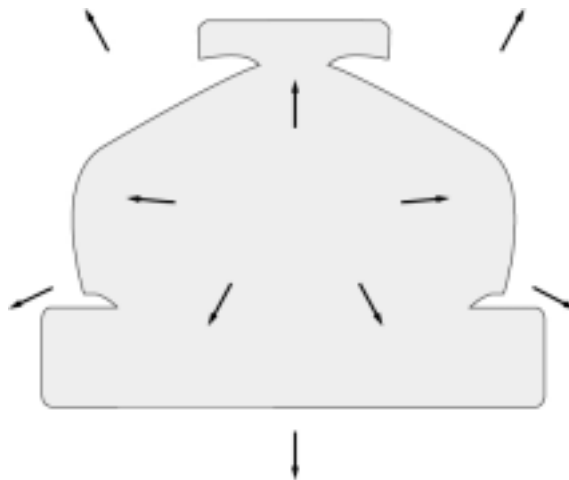
Figura 2.16 - A organização missionária.

A organização missionária é dominada por sua ideologia, que permeia toda a organização, conforme mostra a Figura 2.16 acima. O que proporciona a sua coordenação é a padronização de normas, o compartilhamento de valores e crenças entre todos os seus membros. E a chave para assegurar isso é a sua socialização, efetuada através do parâmetro da doutrinação. Assim que um novo

membro tenha sido doutrinado e se identificado com as crenças em comum, poderá receber considerável liberdade para tomar decisões.

O resultado de doutrinação eficiente é a mais completa forma de descentralização. Existe uma tendência de não haver uma divisão não muito rígida de trabalho, pouca especialização de cargos, assim como uma redução nas várias formas de diferenciação encontradas nas demais configurações. Faz pouquíssimo uso de planejamento e sistemas de controle e tem pouca tecnoestrutura como nas ordens religiosas ou nas primitivas cooperativas rurais.

2.1.6.7 A organização política

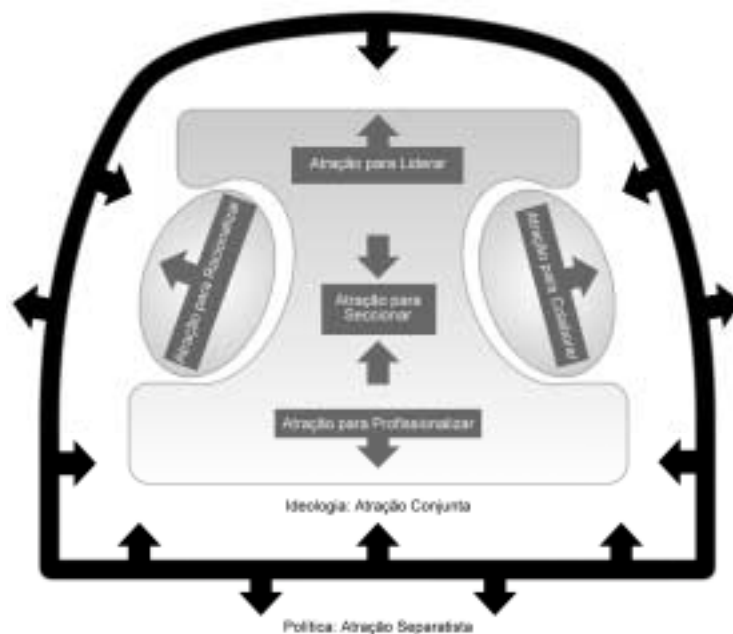


Fonte: Mintzberg (2001).
Figura 2.17 - A organização política.

Quando uma organização não tem uma parte dominante, nenhum mecanismo de coordenação e nenhuma forma estável de centralização ou descentralização, ela poderá ter dificuldade em restringir os conflitos em seu meio, e poderá resultar em uma forma de organização chamada política. O que caracteriza seu comportamento é a desintegração de suas várias partes, conforme mostra a Figura 2.17 acima.

2.1.6.8 Atrações básicas sobre a organização

Juntas, todas essas configurações abrangem e integram uma parte do que se conhece sobre as organizações. A correspondência entre as partes básicas das organizações, os mecanismos básicos de coordenação e os tipos básicos de descentralização pode ser explicada por um conjunto de atrações exercidas sobre a organização, por cada uma das suas seis partes, conforme mostra a Figura 2.18 a seguir. Estas forças dinamizam as organizações e as levam a estruturar-se a si mesmas de um ou de outro modo, próximas de uma das configurações, explica Mintzberg (1999; 2001).



Fonte: Mintzberg (2001).

Figura 2.18 - Atrações básicas sobre a organização.

Quando as condições favorecem uma dessas atrações, a parte associada da organização se torna chave, o mecanismo de coordenação apropriada a si mesma se torna primordial e a forma de descentralização que transmite poder para si mesma emerge.

A organização é desta forma, atraída para a estrutura como uma configuração particular, como está relacionada no Quadro 2.2 a seguir.

CONFIGURAÇÃO	PRINCIPAL MECANISMO DE COORDENAÇÃO	PARTE-CHAVE DA ORGANIZAÇÃO	TIPO DE DESCENTRALIZAÇÃO
Organização empreendedora	Supervisão direta	Ápice estratégico	Centralização vertical e horizontal
Organização maquinal	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Organização profissional	Padronização de habilidades	Essência operacional	Descentralização horizontal
Organização diversificada	Padronização de <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Organização inovadora	Ajuste mútuo	Equipe (<i>Staff</i>) de suporte	Descentralização seletiva
Organização missionária	Padronização de normas	Ideologia	Descentralização
Organização Política	Nenhum	Nenhum	Varia

Fonte: Mintzberg (2001).

Quadro 2.2 - Resumo da estruturação organizacional.

Para cada tipologia organizacional um mecanismo de coordenação se torna preponderante, uma parte da organização se torna chave e um sistema de distribuição do poder emerge como o mais adequado.

2.2 Aspectos Relevantes do Envelhecimento Populacional

Nesta seção discutem-se os aspectos relevantes do envelhecimento populacional relacionados aos objetivos da pesquisa, como a transição demográfica e as dimensões do envelhecimento humano. Discorre-se sobre os direitos e garantias constitucionais da pessoa idosa e sobre a promoção do envelhecimento saudável, foco da Política Nacional de Saúde do Idoso. Destacam-se considerações sobre os ramos do conhecimento científico para os aspectos relativos à velhice, denominado Gerontologia.

2.2.1 A transição demográfica

A humanidade está passando, desde o início do século XX, por um processo de mudança populacional conhecido por "transição demográfica" (NETTO, 1997). As diferentes sociedades humanas estão deixando de ser sociedades em que predominam as populações jovens e maduras, para se transformar em sociedades cada vez mais envelhecidas. No Brasil, existe uma superposição, de uma população jovem de dimensão muito relevante, a uma população envelhecida igualmente expressiva. Na expressão de Veras (2002), trata-se de um "país jovem de cabelos brancos".

Para se ter uma idéia da grandeza do processo de envelhecimento populacional nos países pobres, basta citar o exemplo do Brasil. O Brasil era, em 1950, o 16º país do mundo em população idosa; em 1990 avançou para o décimo lugar e em 2025, estima-se que chegará ao 6º lugar, com a assombrosa quantidade de 34 milhões de idosos - contra os 14 milhões previstos para o ano 2000, observa Netto (1997).

A Tabela 2.1 mostra que as perspectivas de um aumento da longevidade, entre os brasileiros, passam a ser substanciais.

ANOS	0 – 14	15 –59	60 – 69	70 - 79	80 e mais	TOTAL
1950	21.696	27.928	1.451	545	20	51.944
1960	29.912	36.849	2.190	850	290	70.191
1970	39.131	49.108	3.007	1.225	485	93.139
1980	45.461	66.197	4.475	2.147	593	119.003
2000	56.988	108.147	8.229	4.620	1.503	179.487
2025	60.571	151.356	19.673	10.537	3.672	245.809

Fonte: IBGE (1983).

Tabela 2.1 - População por faixa etária no Brasil, 1950-2025 (em milhões).

Considerando-se o exemplo do Brasil, a passagem de uma situação de alta mortalidade para uma de queda progressiva de mortalidade em todas faixas etárias traduz-se numa elevação da expectativa de vida média ao nascer. De fato, segundo dados do Ministério da Saúde (2002):

- no início do século (1900), a expectativa de vida ao nascimento era de 33,7 anos.
- para um brasileiro nascido durante a segunda guerra mundial, era de 39 anos.
- em 1950, já aumentou para 43,2 anos.
- em 1960, a expectativa de vida era de 55,9 anos, com um aumento de 12 anos em uma década.
- de 1960 para 1980, aumentou para 63,4 anos, isto é, houve um aumento de 7,5 anos em duas décadas.
- de 1980 para 2000, ocorreu um aumento de 5,1 anos, quando um brasileiro passou a ter uma esperança de vida, ao nascer, de 68,5 anos.
- de 2000 para 2025, deverá haver um aumento de 3,5 anos.

Os dados estatísticos mostram uma redução drástica nos diferenciais entre o Brasil e os países desenvolvidos. Por exemplo, em 1950, mais de 25 anos separavam um brasileiro de um norte-americano em termos de expectativa de vida. Essa diferença passou, no momento, a ser de bem menos de 10 anos e as projeções mostram que, em 2025, esta diferença será de pouco mais de 4 anos.

2.2.2 As dimensões do envelhecimento humano

Segundo Cunha (1986), a origem da palavra *velhice* pode ser encontrada no latim, mais precisamente na expressão *vetulus*, diminutivo de *vetus*, e que significa remoto, antigo, idoso, antiquado, gasto pelo uso. No Novo

Aurélio, século XXI, o dicionário da língua portuguesa, encontram-se as seguintes definições para a velhice: estado ou condição de velho; idade avançada, Antigüidade, vetustez; as pessoas velhas, rabugice ou disparate próprio de velho. Segundo Agustini (2003), o conceito sobre a velhice reforça a idéia de que a velhice está associada a uma conotação negativa.

Algumas expressões surgiram nos últimos tempos para suavizar a conotação pejorativa que envolve termos como velho e idoso. Um exemplo é o termo “Terceira Idade”. Originário da França designa estados cronológicos, emocionais e legais, em que a passividade da velhice (e da aposentadoria) transforma-se em atividade e passa a exigir um lugar mais destacado no convívio social (NETTO, 1997; LIMA, 2001; AUGUSTINI, 2003). Para Agustini (2003), velhice é apenas um momento da vida, como a infância ou a maturidade. Velho ou idoso é o indivíduo que está na velhice. Idoso e velhice são os termos contemplados pela Constituição brasileira.

Observando a demografia do envelhecimento humano, percebe-se que é um processo contínuo que afeta progressivamente as funções no decorrer do ciclo vital. Mas, o que é envelhecer, quem pode ser considerada uma pessoa idosa, ou quando se chega à velhice são questões de respostas múltiplas e complexas que envolvem aspectos biológicos, psicológicos, sociais e culturais (NETTO, 1997; LIMA, 2001). Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), é o estado de bem-estar biopsicosocial que define os seres humanos saudáveis, independente de sua idade cronológica. O nível funcional dos idosos depende de uma larga escala de variáveis fisiológicas, psicológicas e sociológicas (NETTO, 1997; SHEPHARD, 2003). Para se alcançar um melhor nível de saúde na velhice deve-se considerar o contexto social, político, econômico e cultural no qual os idosos estão inseridos (ASSIS, 2002; VERAS, 2002).

Envelhecimento biológico refere-se aos aspectos cronológicos do envelhecimento humano (NETTO, 1997). A idade de 65 anos vem sendo adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU), sistematicamente, para definir os idosos nos países desenvolvidos. No Brasil, o texto legal da Constituição Federal (CF), promulgada em 05 de outubro de 1988, fixa uma idade mínima para a obtenção de determinados direitos, como é o caso da gratuidade dos transportes

coletivos urbanos para os maiores de 65 anos. Na classificação etária, Shephard (2003) situa os indivíduos nas seguintes categorias:

- Meia-idade: o período da meia-idade engloba a segunda metade da carreira de trabalho de uma pessoa. Os principais sistemas biológicos mostram uma perda de função de 10 a 30%, relativamente aos valores máximos observados quando essa pessoa era um jovem adulto. Normalmente, essa fase estende-se de 40 a 65 anos.
- Velhice: a velhice, geralmente, refere-se ao período imediato após a aposentadoria. Existe um pouco mais de perda de função, mas não ocorre nenhum grande dano à homeostasia. Normalmente, essa fase estende-se de 65 a 75 anos e, algumas vezes, é descrita como início da velhice.
- Velhice avançada: na velhice avançada, o indivíduo percebe um dano substancial das funções quando assume muitas atividades diárias. Entretanto, o indivíduo ainda consegue ter uma vida relativamente independente. Normalmente, essa fase estende-se de 75 a 85 anos e, algumas vezes, é descrita como velhice “mediana”.
- Velhice muito avançada: nesse estágio, cuidados institucionais, de enfermagem, ou ambos são em geral necessários. Normalmente, os indivíduos têm acima de 85 anos.

Uma das características deste século é a redefinição e a reestruturação das fases da vida e dos conteúdos específicos de cada fase (FEATHERSTONE, 1994; DEBERT, 1997; LIMA, 2001; SHEPHARD, 2003). A média de limites etários entre as várias categorias de indivíduos idosos difere entre os países e as classes socioeconômicas (NETTO, 1997).

Outra característica é a de que a população de idosos está longe de ser homogênea. As diferenças são determinadas por: herança genética, sexo, nível socioeconômico, tratamentos médicos, estilos de vida, entre outros (NETTO, 1997; AGUSTINI, 2003). Segundo a OMS (2003), em todas as regiões do mundo, a mortalidade masculina é mais elevada do que a feminina. Segundo Shephard

(2003), as mulheres sobrevivem mais que os homens, em média entre cinco a nove anos. Heikkinen; Kauppinen (2004) apresentam um estudo sobre sintomas depressivos na velhice, realizado em um período de dez anos, na Finlândia, que constatou a prevalência significativa de depressão em mulheres, particularmente naquelas entre 80 e 85 anos.

Envelhecimento psicológico refere-se aos aspectos comportamentais, definidos pelas suas experiências psíquicas. Conforme a evolução etária de uma pessoa impõe-se a ela modos de pensar e de agir e as pessoas são obrigadas a assumir comportamentos próprios da idade, dentro do contexto sociocultural em que vivem, observa Netto (1997). Criam-se, desse modo, comportamentos próprios da infância, da juventude, da maturidade e da velhice.

Envelhecimento social, diretamente associado aos aspectos psicológicos do envelhecimento humano, refere-se aos padrões de conduta específicos, determinados para as diferentes etapas cronológicas dos indivíduos, estabelecendo os valores e normas que devem ser por eles seguidos nas suas relações cotidianas, explica Netto, (1997).

2.2.3 Promoção da saúde e envelhecimento saudável

A predominância de doenças crônicas, assim como a demanda por cuidados médicos, aumenta progressivamente com a idade (VERAS, 2002; SHEPHARD, 2003). Pacientes idosos com desordem depressiva podem ter maior risco de recorrência que indivíduos jovens. Um estudo realizado por Mueller et al. (2004) concluiu que o grupo dos mais velhos distinguiu-se dos mais jovens em relação ao tempo da primeira recorrência, devido a fatores como: maior ocorrência de divórcio, viuvez, separação e ter histórico de doença, particularmente cardiovascular ou câncer.

Estudos recentes têm demonstrado uma participação desproporcional dos idosos na demanda por serviços de saúde, principalmente hospitalares. Ao analisar os dados de internação hospitalar pelo SUS, no ano de 2001, constata-se que a população que representava 8,5% da população (idosos) consumiu um bilhão, duzentos e dezessete milhões de reais em hospitalizações pelo SUS,

contra 922 milhões da população de 0 a 14 anos, que representava 29,6% da população brasileira total, conforme Tabela 2.2 a seguir.

FAIXA ETÁRIA	N DE AIHS	COMP. POPUL.	TAXA DE HOSPITAL.	MÉDIA PERMAN.	ÍNDICE HOSPITAL.	CUSTO TOTAL (MILHÕES R\$)	CUSTO MÉDIO	ÍND. DE CUSTO
0 a 14 anos	2.503.443	29,6%	49	4,9	0,2	922	368,43	18,07
15 a 59 anos	7.502.121	61,8%	70	5,9	0,4	2.963	394,97	27,79
60 anos ou mais	2.243.297	8,5%	152	7,2	1,1	1.217	542,78	82,70

Fonte: Sistema Único de Saúde (2001).

Tabela 2.2 – Demanda por serviços hospitalares em 2001.

- Número de AIHS (Autorização de Internação Hospitalar): número total de AIHS por cada faixa etária em 2001.
- Composição populacional: porcentagem de cada grupo etário em relação à população total.
- Taxa (coeficiente) de hospitalização: número de hospitalizações por 1.000 habitantes de uma faixa etária.
- Tempo médio de permanência hospitalar: em número de dias para cada faixa etária.
- Índice de hospitalização: número de dias de hospitalização consumido por habitante/ano (per capita).
- Custo total: em Reais, consumido por cada faixa etária.
- Custo médio por hospitalização: em Reais e para cada faixa etária.
- Índice de custo: custo de hospitalização em Reais, consumido por habitante/ano (*per capita*).

Uma questão a ser respondida é se este aumento nos gastos do setor da saúde traduz-se em benefício para a população idosa. Considerações do Ministério da Saúde (2002) apontam que diversos trabalhos têm demonstrado,

consistentemente, que o idoso não recebe uma abordagem médica ou psicossocial adequada nos hospitais e não é submetido a uma triagem de reabilitação. Tem sido encontrada, também, uma alta prevalência de problemas médicos facilmente identificáveis e remediáveis entre os idosos que não são observados pelo médico responsável. A abordagem médica tradicional do adulto hospitalizado, focada em uma queixa principal, e o hábito médico de tentar explicar todas as queixas e sinais com uma única doença, o que é comum no adulto jovem, mas raro no idoso, têm contribuído decisivamente para as dificuldades na abordagem médica do paciente idoso.

Em geral, as doenças dos idosos são crônicas e múltiplas, perduram por vários anos e exigem acompanhamento médico e de equipes interdisciplinares permanentes, além de intervenções contínuas. No entanto, o envelhecimento não é uniforme em todos os indivíduos, de maneira que alguns podem atingir idades avançadas em excelente estado de saúde.

Estudos sobre a mortalidade da população idosa têm recebido atenção por parte da comunidade demográfica brasileira. Concentram-se, em geral, na mensuração de taxas de mortalidade, na esperança de vida até idades avançadas e no padrão de mortalidade por causas (CAMARANO, 2002).

No Brasil, passou-se, em menos de 40 anos, de um perfil de mortalidade materno-infantil para um perfil de mortalidade por enfermidades complexas e mais onerosas, típicas das faixas etárias mais avançadas. Segundo dados do Ministério da Saúde (2002), as doenças infecto-contagiosas que, em 1950, representavam 40% das mortes ocorridas no país, hoje são responsáveis por menos de 10%, ao passo que, com as doenças cardiovasculares, ocorreu o oposto: em 1950, eram responsáveis por 12% das mortes e hoje, representam mais de 30% das mortes em nosso país. A maioria dos idosos possui pelo menos uma enfermidade crônica, sendo a hipertensão arterial a que prevalece, atingindo quase 60% deste contingente populacional.

Tem-se desenvolvido, dentro do contexto da transição demográfica, uma rápida transição nos perfis de saúde em nosso país que se caracteriza, em primeiro lugar, pelo predomínio das enfermidades crônicas não transmissíveis e, em segundo, pela importância crescente de diversos fatores de risco para a saúde que requerem, complexamente, ações preventivas em diversos níveis.

Em 1998, os dados de mortalidade de pessoas idosas apresentaram, entre as dez principais causas, as que estão expressas na Tabela 2.3.

MORTALIDADE NO BRASIL – 1998 PRINCIPAIS CAUSAS POR ENFERMIDADE (53,7% DO TOTAL) POPULAÇÃO COM 60 ANOS DE IDADE OU MAIS		
TOTAL DE ÓBITOS	N	%
	500.034	
Cardiopatía Isquêmica	93.791 18,8	18,8
Acidente Vascular Encefálico	61.416 12,3	12,3
Doença Broncopulmonar Obstrutiva Crônica	28.710 5,7	5,7
Diabetes Mellitus	20.706 4,1	4,1
Pneumonia	18.950 3,8	3,8
Hipertensão Arterial	15.218 3,0	3,0
Neoplasia maligna de Traquéia, Brônquios e Pulmões	9.465 1,9	1,9
Neoplasia maligna de estômago	7.378 1,5	1,5
Neoplasia maligna da próstata	6.659 1,3	1,3
Cirrose hepática	6.181 1,2	1,2

Fonte: CD- Rom, CENEPI/FUNASA, DATASUS/MS (2000).

Tabela 2.3 - Dados de declaração de óbito, sistema de informação sobre mortalidade, 1979-1998.

A presença de uma doença crônica, entretanto, não significa que o idoso não possa gerir sua própria vida e encaminhar o seu dia-a-dia de forma totalmente independente. Segundo avaliações do Ministério da Saúde (2002), a maioria dos idosos brasileiros é absolutamente capaz de decidir sobre seus interesses e organizar-se sem nenhuma necessidade de ajuda.

Do ponto de vista da saúde pública, a capacidade funcional surge como um novo conceito de saúde, mais adequado para instrumentalizar e operacionalizar a promoção da saúde do idoso. O idoso que mantém sua autodeterminação e prescinde de qualquer ajuda ou supervisão para agir no seu cotidiano é considerado um idoso saudável, ainda que portador de uma doença crônica (GORDILHO et al., 2000). Decorre daí o conceito de capacidade funcional: a capacidade de manter as habilidades físicas e mentais necessárias a

uma vida independente e autônoma (GORDILHO, 2000; VERAS, 2002; AGUSTINI, 2003). A manutenção da capacidade funcional e conseqüente autonomia é o que confere ao idoso a sensação de bem-estar ou uma boa qualidade de vida, independente de sua idade. Assim, se considera a autonomia como um indicativo de idoso saudável (CARDOSO; GONÇALVES, 1996).

De acordo com Gordilho et al. (2000), a promoção do envelhecimento saudável, foco central da Política Nacional de Saúde do Idoso, significa a valorização da autonomia e da autodeterminação e a preservação da independência física e mental do idoso. A Política Nacional de Saúde do Idoso tem como propósito basilar a promoção do envelhecimento saudável, a preservação e/ou melhoria da capacidade funcional dos idosos, a prevenção de doenças, a recuperação da saúde daqueles que adoecem e a reabilitação dos idosos que venham a ter sua capacidade funcional restringida.

O cumprimento dessa diretriz, segundo Gordilho et al. (2000), compreende a adoção precoce de hábitos saudáveis de vida, como alimentação adequada, atividades físicas, convivência social estimulante, atividade ocupacional prazerosa e eliminação de comportamentos nocivos à saúde, merecendo destaque o tabagismo, o alcoolismo e a automedicação.

2.2.4 Direitos e garantias constitucionais das pessoas idosas

Ao analisar a formação histórica dos direitos fundamentais, confrontando-os com os direitos do idoso previstos pela Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, Agustini (2003) observa que a preocupação da legislação brasileira com o idoso é recente. As Constituições anteriores a 1988 praticamente não trataram do assunto. A primeira foi a de 1934, que dispôs, de forma genérica, sobre a garantia da assistência previdenciária à velhice. Dispositivos dessa ordem foram sendo repetidos nas Constituições Federais de 1937, 1946 e 1967 (AGUSTINI, 2003).

Com a Constituição de 1988, o tema alcançou outro patamar e começou a ser tratado como um problema social relevante esclarece Agustini (2003). Além da tradicional assistência à velhice, prevista em outras Cartas,

assegurou a sua proteção na forma de assistência social, no transporte gratuito em coletivos urbanos aos maiores de 65 anos, na garantia de um salário mínimo de benefício mensal e no dever de amparo da família, da sociedade e do Estado aos idosos.

Na atualidade, o Estado, de uma forma geral, está produzindo uma legislação avançada em relação aos idosos, legislação esta que ultrapassa as posições meramente assistencialistas e paternalistas de um passado recente (GORDILHO et al., 2000; LIMA, 2001; ASSIS, 2002; AGUSTINI, 2003). Várias normas jurídicas, nas diversas esferas do poder, foram aprovadas, destacando-se a instituição da Política Nacional de Saúde do Idoso e o Projeto de Lei que dispõe sobre o Estatuto do Idoso.

A Presidência da República, através da Lei nº 8.842, de 04 de janeiro de 1994, dispõe sobre a Política Nacional do Idoso e cria o Conselho Nacional do Idoso, assegurando seus direitos sociais, criando condições para promover sua autonomia, integração e participação efetiva na sociedade.

O substitutivo ao Projeto de Lei nº 3.561, de 1997, e aos apensos PIs nºs 183/99, 942/99, 2.420/00, 2.421/00, 2.426/00, 2.427/00 e 2.638/00, que dispõem sobre o Estatuto do Idoso, destina-se a regular os direitos assegurados às pessoas com idade igual ou superior a sessenta anos. O Estatuto assegura todas as oportunidades e facilidades, para prevenção da saúde física e mental do idoso e para seu aperfeiçoamento moral, intelectual, espiritual e social, em condições de liberdade e dignidade, além de reforçar o dever da família, da comunidade e do Poder Público de assegurar a efetivação dos seus direitos.

Ao Ministério Público foi confiada, pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei nº 8.625/93, a defesa dos direitos e garantias constitucionais da pessoa idosa, por meio de medidas administrativas e judiciais.

Nos termos do art. 25, VI, da Lei Federal nº 8.625/93 e do art. 82, VIII, da Lei Complementar Estadual/SC nº 197, de 13/07/2000, é destacado que uma das responsabilidades do Ministério Público em relação às pessoas da terceira idade é a de exercer a fiscalização dos estabelecimentos que as abriguem em regime asilar.

As diretrizes do Ministério da Saúde são respostas do Estado, chamado para uma atuação bem mais ampla no campo da saúde, tanto em relação aos aspectos preventivos, como em relação aos aspectos de recuperação e reabilitação da saúde dos cidadãos da terceira idade. Trata-se da Portaria do Ministério da Saúde de nº 810/89, na qual estão dispostas as normas e os padrões para funcionamento de casas de repouso, clínicas geriátricas e outras instituições destinadas ao atendimento de idosos.

2.2.5 Gerontologia: um novo campo de conhecimento científico

O ramo relativamente novo do conhecimento científico para os aspectos relativos à velhice é a Gerontologia. Segundo Lima (2001), a Gerontologia pode ser compreendida em três aspectos:

- a) reconhecimento da existência de aspectos biopsicossociais, envolvendo o envelhecimento humano;
- b) reconhecimento dos problemas sociais decorrentes do envelhecimento humano;
- c) reconhecimento de que as especificidades dos idosos justificam um tratamento diferenciado em relação às demandas de outros grupos sociais.

Netto (1997) reconhece o surgimento da Gerontologia como campo do conhecimento científico, como resultado da percepção clara de que também os fatores biológicos do envelhecimento são, muitas vezes, afetados pelas experiências psicológicas e sociais vividas pelos idosos.

Greenfield; Marks (2004) apresentam um estudo, realizado com idosos dos Estados Unidos da América, cujas idades variam entre 65-74, que teve como objetivo investigar os efeitos positivos e negativos do voluntariado formal. Para a pesquisa foram selecionados idosos com problemas de ausência de identidade social nas grandes áreas da vida (parceiros, emprego e filhos). O fato de ser um voluntário formal foi associado com efeitos positivos e moderou os efeitos

negativos de se ter um problema de falta de identidade social, solidão e falta de perspectiva. Os resultados indicaram que a ausência de papel social constitui um fator de risco para o bem-estar psicológico dos idosos e demonstraram que ser um voluntário pode proteger idosos com problemas na vida social.

É fácil detectar a interdependência entre os fatores biológicos, psicológicos e sociais quando se estuda o envelhecimento humano, mas muitas vezes é difícil determinar onde começa a influência de uns e acaba a de outros, de que modo uns são causas e outros efeitos, analisa Netto (1997).

As práticas postas em ação pela Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia (SBGG), fundada em 1961, têm como alvo exclusivo a atenção à velhice e ao processo de envelhecimento. Entre outras atividades, segundo Lopes (2000), a entidade estimula os profissionais e pesquisadores para o estudo científico da velhice e do processo de envelhecimento e procura desenvolver um campo de atuação para o exercício profissional dos especialistas nessa área, oferecendo elementos para a compreensão do processo de constituição da Gerontologia como saber científico e campo profissional no Brasil.

No Brasil, em 1985, foi fundada a Associação Nacional de Gerontologia (ANG). Trata-se de uma entidade de âmbito nacional, com representação em todos os Estados da Federação e Distrito Federal, de natureza técnico-científica e cultural sobre questões do envelhecimento humano.

As diretrizes de ação da entidade incluem estratégias para: intensificar a participação na formulação e implementação de políticas públicas e defesa da cidadania, como acompanhamento da implantação e implementação da Política Nacional do Idoso e do Estatuto do Idoso; a articulação e mobilização da sociedade civil na defesa dos direitos do idoso; e o estímulo à implantação dos conselhos estaduais do idoso. Outras diretrizes incluem a articulação com organismos governamentais e não-governamentais nacionais e internacionais no sentido de apoiar a criação de universidades abertas, públicas e privadas, para a terceira idade, além de promover campanha de fortalecimento e valorização do especialista em Gerontologia.

2.3 Investigação de Experiências Voltadas à População Idosa

Esta seção discorre sobre os estudos e experiências voltadas à população idosa. Atualmente, no Brasil, múltiplas são as alternativas que buscam inserir os idosos em diferentes espaços sociais, visando a uma melhor qualidade de vida e ao seu reconhecimento como cidadão. O crescimento na população de idosos está exigindo um considerável aumento na oferta de serviços públicos e privados especializados na área da saúde (VERAS, 2002). Da mesma forma, vêm crescendo em todo o país as discussões em torno das características e dos direitos desse grupo etário (AGUSTINI, 2003), em especial os direitos relacionados à aposentadoria, ao convívio social, ao envelhecimento saudável e ao desenvolvimento de estudos e pesquisas (NETTO, 1997; GORDILHO et al., 2000; LIMA, 2001).

Lima (2001) aponta o Serviço Social do Comércio (SESC) como um dos pioneiros em realizar atividades direcionadas para idosos no Brasil, na década de 60, juntamente com as formas tradicionais de assistência aos idosos, como os asilos e as casas geriátricas.

Nesta seção, investigam-se experiências desenvolvidas no Brasil voltadas para as pessoas idosas, de natureza pública e privada, que se propõem a desempenhar atividades tendo como público alvo esse segmento populacional. Não se pretende expor uma lista exaustiva das experiências brasileiras, mas citam-se aquelas mais perfiladas com o objetivo da pesquisa.

Estruturou-se este item, cujas características e ações foram compiladas diretamente de seus *sites*, em três categorias de experiências:

- 1) cursos e programas universitários para a terceira idade;
- 2) moradias assistidas;
- 3) centros de convivência.

2.3.1 Cursos e programas universitários para a terceira idade

As instituições de ensino superior, através da criação das Universidades Abertas à Maturidade, que surgiram na década de 70, na França, criam espaços com objetivos voltados para a formação e atualização de conhecimentos. No Brasil, na década de 80, as universidades começaram a desenvolver tais iniciativas que se espalharam pelo país na década de 90 (CACHIONI, 1999). Segundo este autor, as universidades, no Brasil, começaram a abrir um espaço educacional, tanto para população idosa como para profissionais interessados no estudo das questões do envelhecimento humano. Assim, ofereceram vários programas, com diferentes enfoques e objetivos, alguns voltados à assistência à saúde, outros à educação, outros ao serviço de voluntariado, alguns para atualização de conhecimentos, outros para a integração social. Apresentam-se, a seguir, algumas iniciativas:

- Universidade Aberta da Terceira Idade - Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UnATI/UERJ). Criada no final da década de 1980, é voltada ao estudo da população idosa que, além de compreender uma unidade de saúde de referência, é um *locus* de formação qualificada de profissionais de saúde e áreas correlatas e de produção e disseminação de conhecimento. Desde os primeiros esboços do seu projeto, foi estabelecido o seguinte conjunto de metas para suas ações nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão: promover estudos, debates, pesquisas e assistência à população idosa; assessorar órgãos governamentais na formulação de políticas específicas para o grupo etário com mais de 60 anos; prestar consultorias e serviços a órgãos governamentais e não-governamentais em assuntos que envolvam a terceira idade; contribuir para a elevação dos níveis de saúde física, mental e social de pessoas idosas; promover cursos para idosos visando a atualização de seus conhecimentos e integrando-os à sociedade contemporânea; prestar assistência médica e jurídica à população

idosa; oferecer à população idosa uma instituição de saúde pública e, igualmente, de socioterapia, serviços comunitários, pesquisas e ações gerontológicas de um modo geral; capacitar profissionais de várias áreas de conhecimento a lidar com os problemas da população idosa. Atualmente, o programa que desenvolve apresenta quatro elementos básicos que constituem eixos em que podem ser identificadas ações de ensino, pesquisa e extensão.

- Faculdade da Maturidade - Estácio de Sá, SC. Trata-se de um curso de extensão universitária, considerado um espaço cultural alternativo em que a pessoa pode desenvolver sua capacidade intelectual, psicológica, sensorial e lúdica.
- Núcleo de Estudos da Terceira da Idade - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É um órgão de coordenação, execução e avaliação de programas voltados para a Gerontologia, desenvolvendo estudos e pesquisas, inserindo e promovendo as pessoas da terceira idade no meio acadêmico. Seus objetivos são: ampliar e sistematizar o conhecimento da Gerontologia; formar recursos humanos nos diversos níveis; manter atividades interdisciplinares de ensino, pesquisa e extensão; divulgar e desenvolver ações institucionais e interinstitucionais; assessorar entidades na organização de programas de valorização do idoso; e oferecer subsídios para uma política de resgate do papel do idoso na sociedade brasileira.
- Centro de Excelência de Apoio ao Idoso e Universidade da Experiência - Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Concebida em 1999, a sua principal função é abrir espaços para a população da terceira idade, respondendo a suas demandas e, ao mesmo tempo, favorecendo sua incorporação integral à sociedade, através de programas específicos e de projetos alternativos. Seus principais objetivos são: levar o indivíduo da terceira idade a utilizar de forma criativa e produtiva o seu tempo livre e continuar a sentir-se útil na sociedade; proporcionar às pessoas na idade da experiência, a aquisição e atualização de conhecimentos; promover

cursos sobre o processo de envelhecimento; formar e treinar recursos humanos; incentivar a implantação de cursos de pós-graduação *latu-sensu* e *stricto-sensu* na área da Geriatria e Gerontologia; e desenvolver estudos e pesquisas.

- Universidade Aberta à Maturidade - Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Trata-se de um curso de extensão que tem como principal objetivo a reciclagem de conhecimentos e atualização cultural, além da valorização das pessoas e de sua inserção social na sociedade. Pretende desenvolver o potencial criativo dos alunos através da ampliação da visão do ser humano com o mundo em que está inserido, resgatar sua auto-estima, possibilitar a retomada de papéis mais significativos e importantes na sociedade e desenvolver processos de interação familiar. Três eixos norteiam o currículo do curso: saúde física e mental, conhecimentos necessários para uma nova vida no século XXI e integração social e cultural. A metodologia de ensino parte do pressuposto de que o sujeito, na maturidade, possui potencial capaz de produzir novos valores e de assumir novas atitudes frente à família, aos amigos e à comunidade.
- Universidade da Vida - Universidade do Vale de Itajaí (UNIVALI), SC. Trata-se de um curso de extensão e seu principal objetivo é a promoção da saúde global, do envelhecimento com qualidade e da ação voluntária. A proposta pedagógica, com vistas à interdisciplinaridade, busca a contextualização das vivências dos alunos como instrumento mediador, promove a consciência crítica, a solidariedade e a valorização da experiência vivida.

2.3.2 Moradias assistidas

São empreendimentos desenvolvidos para uma clientela em crescente demanda por serviços especializados e apresentam, como consequência, a inserção da iniciativa privada no mercado de atendimento à terceira idade.

A opção dos idosos pelas moradias assistidas de cunho privado vem sendo adotada gradualmente no Brasil. Algumas residências planejadas, como condomínios e hotéis residenciais, oferecem desde serviços médicos, de lazer e socialização até serviços de hotelaria, alcançando padrões altamente sofisticados em termos de conforto e eficiência. Segundo a Folha de São Paulo de 16/10/2003, países mais avançados já contabilizam milhares de unidades desse tipo de moradia. Um estudo realizado em 2000, pela organização norte-americana conhecida como Centro Nacional de Moradia Assistida, mostrava que nos Estados Unidos, aproximadamente 800 mil pessoas, com idade média de 80 anos, já habitavam os 33 mil complexos de moradias assistidas.

Relacionam-se, a seguir, algumas experiências de moradias assistidas:

- Residencial Botticelli – Salvador. Trata-se de um edifício residencial planejado especialmente para moradores idosos. Reúne a infraestrutura de um hotel aliada a equipamentos e serviços especializados para garantir conforto e independência aos moradores. O empreendimento permite aos moradores desfrutarem de convivência social, já que todos têm mais ou menos a mesma idade e o mesmo perfil. Conta com área comum que possui ambientes, como salão de jogos e convivência, sala de ginástica, sala para consultório médico, serviço de emergência 24 horas, entre outros.
- Casa São Luiz - Rio de Janeiro. Trata-se de um hotel residencial, fundado em 1890, que dispõe de uma estrutura hoteleira, com serviços de atendimento à saúde e opções de lazer e conforto. Promove e orienta atividade física, dança, cursos de informática, entre outros. A estrutura administrativa que suporta a operação da Casa São Luiz é dotada de sistemas de informação e banco de dados, para controlar as operações administrativas e financeiras e os principais serviços relacionados com a saúde e com o atendimento dos clientes. A estrutura organizacional inclui departamento administrativo financeiro; departamento de saúde integrado por médico, enfermagem, nutrição, fisioterapia, laboratório

e farmácia; departamento operacional responsável pelos serviços de hotelaria, conservação e limpeza; departamento de infra-estrutura responsável pela segurança, máquinas e equipamentos, manutenção predial; departamento de recursos humanos e departamento de informática. Atualmente, o perfil do cliente é classificado por:

- a) por sexo: feminino - 78% e masculino - 22%;
- b) por idade: 60 - 69: 5.5%, 70 - 79: 26%, 80 - 89: 48%, 90 - 99: 20%, e, mais de 100: 0.5%;
- c) por grau de dependência: independente - 33%, média dependência - 42%, e alta dependência - 25%.

Além dos serviços de hotelaria, a Casa São Luiz oferece uma equipe de atendimento médico e de enfermagem, durante 24 horas, com equipe permanente no local, laboratório de análises clínicas, farmácia, centro de reabilitação, odontologia, radiologia e centro de atendimento às emergências. A equipe interdisciplinar de profissionais de atendimento é composta por geriatras, cardiologistas, ginecologistas, psiquiatras, psicólogos, nutricionistas, fisioterapeutas, odontólogos, assistentes sociais, entre outras especialidades. As refeições são adaptadas para atender individualmente aos clientes, de acordo com as dietas específicas e preferências pessoais.

- Comunidade Harambê - Minas Gerais. Harambê é uma comunidade auto-suficiente, para o ser humano envelhecer ativamente e com dignidade. A filosofia do Harambê é a de que o ser humano, para evitar problemas com o envelhecimento, deve continuar ativo, realizando tarefas que tenha prazer de executar, sentir-se feliz por estar sendo útil. O Harambê é constituído como uma Sociedade Civil cujos resultados financeiros são revertidos para a própria comunidade. Atualmente é constituída por 100 sócios moradores que a administram com o objetivo de promover a convivência de pessoas acima de 55 anos com melhor qualidade de vida, aproveitando a experiência e o talento de cada um. É uma fazenda de setenta hectares de terra fértil. Oferece condições de lazer e

fisioterapia, como clube com piscina, jogos, salões de recreação, bailes, trabalho produtivo e terapêutico. Os residentes moram em casas com acomodação para duas pessoas. As refeições são preparadas e servidas em restaurantes comunitários e os serviços de lavanderia são realizados em áreas comuns. Mantém um centro de atendimento médico dedicado exclusivamente à saúde do ser humano, oferecido 24 horas por dia.

- Residencial Menino Deus - Porto Alegre. Trata-se de um condomínio *flat*, que coloca à disposição de seus residentes uma equipe interdisciplinar composta por médico, enfermeira, psicóloga, terapeuta ocupacional, professor de educação física e nutricionista. Os clientes são pessoas com interesses, expectativas e necessidades semelhantes que buscam, em um mesmo lugar, facilidades, convivência e dignidade. Oferece atividades de convivência e de atenção à saúde.
- Residencial Santa Catarina - São Paulo. Oferece privacidade, conforto e infraestrutura de lazer e serviços. Possui unidade de saúde, com consultório e sala de observação, e profissionais que fazem plantão durante 24 horas, incluindo serviços de remoção em caso de emergência. O restaurante coloca à disposição dos hóspedes uma equipe de profissionais que formula as refeições de maneira balanceada, com acompanhamento de nutricionista. No residencial, o lazer é planejado para promover integração e confraternização entre os moradores. As programações contam com a orientação de um coordenador de recreação e incluem opções personalizadas, desenvolvidas a partir de entrevistas e de acompanhamento individual.

2.3.3 Centros de convivência

Tratam-se de programas e atividades desenvolvidas com base na percepção de que a ausência de papéis e a solidão do idoso constituem os

principais problemas de quem envelhece, na sociedade contemporânea (LIMA, 2001). Citam-se, a seguir, alguns centros de convivência:

- Centro de Convivência do Idoso - Distrito Federal. Trata-se de uma instituição onde os idosos das mais variadas idades encontram-se, semanalmente, para realizar atividades em grupos, como jogos, festas e aulas de ginástica, passeios e visitas. São realizadas ações de educação nutricional para prevenir doenças comuns à terceira idade.
- Centro de Convivência do Idoso - São Paulo. Inaugurado em 2003, é um espaço destinado ao convívio de idosos independentes ou portadores de dependências leves, para o desenvolvimento de atividades de lazer, culturais, esportivas e laborativas, cujo objetivo é o de melhorar a qualidade de vida de indivíduos da terceira idade, reconhecendo-os como portadores de dignidade e cidadania, tendo anseios, necessidades e projetos de vida que devem e merecem ser contemplados. Seus principais objetivos são: proporcionar condições para preservar e estimular a independência e autonomia do idoso; manter e reforçar vínculos comunitários e familiares; estimular o autocuidado e a auto-estima; proporcionar espaço de socialização; e oferecer campo de estágio e pesquisas a graduandos e pós-graduandos de disciplinas e cursos relacionados com o envelhecimento humano.
- Centro de Qualidade de Vida Vitallis - Belo Horizonte. É uma entidade criada em 1996, voltada para o desenvolvimento humano e a valorização da vida, por meio de ações que reforçam a importância do papel do idoso na sociedade, destinado para homens e mulheres com mais de 50 anos de idade. Entre outras atividades oferecidas no Vitallis, está a hidroginástica, a fisioterapia, a conversação em idiomas, bailes, serestas, aulas de dança, de música, de artesanato e pintura, viagens e passeios turísticos. Conta com uma equipe de profissionais das áreas de fisioterapia, psicologia, educação física, filosofia e curadoria de artes.

As experiências citadas tratam de aspectos isolados das necessidades dos idosos, cujos hiatos pretende-se fechar no modelo de configuração proposto. A maioria das iniciativas brasileiras é baseada na percepção de que a condição marginal dos idosos poderia ser revertida com atividades de lazer e convívio social, como que para contornar a ausência de papéis sociais e a solidão do idoso na sociedade contemporânea, tidos como os principais problemas de quem envelhece, observa Lima (2001).

CAPÍTULO 3

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo descreve-se a metodologia, do ponto de vista da natureza da pesquisa, da forma de abordagem e dos seus objetivos. Explicita-se o procedimento de coleta, análise e interpretação dos dados.

3.1 A natureza da Pesquisa

Nesta seção apresenta-se a natureza e a forma de abordagem do estudo e o tipo de pesquisa adotada para alcançar os objetivos delimitados.

3.1.1 Pesquisa aplicada

Ao tratar das finalidades da pesquisa, Gil (1989) diz que a pesquisa social pode decorrer de razões de ordem intelectual, quando baseada no desejo de conhecer pela simples satisfação de conhecer, ou prática, quando baseadas no desejo de conhecer para agir. No primeiro caso, o autor refere-se à pesquisa pura e, no segundo caso, refere-se à pesquisa aplicada.

Na opinião de Cervo, Bervian (1983) os dois tipos de pesquisa não se excluem, nem se opõem. Ambas são indispensáveis para o progresso das ciências e do homem; uma busca a atualização de conhecimentos para uma nova tomada de posição, enquanto a outra pretende, além disso, transformar em ação concreta os resultados de seu trabalho.

Do ponto de vista de sua natureza, optou-se pela pesquisa aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimento para aplicação prática. Desenvolve-se um modelo de configuração estrutural com o objetivo de contribuir para a gestão

de organizações de perfil interdisciplinar, que aliem moradia, atendimento e convivência de idosos e que se consolidem, ao mesmo tempo, como um centro de produção de conhecimentos sobre o envelhecimento humano.

Segundo Barros, Lehfeld (1986), a pesquisa aplicada é aquela em que o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para aplicação imediata dos resultados. Contribui para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata de problemas encontrados na realidade.

3.1.2 Abordagem qualitativa

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, optou-se por uma pesquisa qualitativa, que se apresenta mais adequada para o entendimento da questão a ser pesquisada. Na pesquisa qualitativa não há hipóteses iniciais ou teses específicas a provar. O grande objetivo não são os dados quantificáveis, estatísticas a analisar ou uma teoria a provar (MERRIAM, 1998). A pesquisa qualitativa corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1994).

A forma de abordagem é qualitativa, pois variáveis contextuais são consideradas importantes no problema. O propósito do modelo proposto é a compreensão das questões relevantes sobre o envelhecimento humano saudável e a descrição de como se relacionam e se combinam as variáveis presentes no delineamento de uma configuração organizacional, para atender necessidades específicas de moradia, atendimento e educação desse segmento etário.

3.1.3 Pesquisa exploratória

Do ponto de vista de seus objetivos, a linha geral que caracterizou o presente estudo foi a pesquisa exploratória. A pesquisa buscou a compreensão ampla do contexto organizacional, examinando como a natureza da atividade, a estrutura, os mecanismos de coordenação, os postos e a especialização do

trabalho, os sistemas de controle e planejamento e os fatores contingenciais se combinam para se adaptar a determinadas situações - atender necessidades de moradia, assistência e educação das pessoas idosas.

Segundo Gil (1989), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas a proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo explícito. Através de um estudo exploratório, o pesquisador obtém maior interação sobre um determinado problema e encontra os elementos necessários para obtenção de determinados resultados (TRIVIÑOS, 1987).

3.2 Coleta dos Dados

Esta seção explicita o procedimento de coleta do material para a realização do estudo.

3.2.1 Pesquisa bibliográfica

Para uma exploração preliminar sobre o tema foi realizada uma pesquisa bibliográfica. O objetivo foi coletar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes, inserindo o tema da pesquisa dentro de um quadro de referência teórica para explicá-lo. Merriam (1998) afirma que os investigadores que não buscam o que já tem sido pensado ou pesquisado, podem estar perdendo uma oportunidade de encontrar contribuições significativas para o seu estudo.

A pesquisa bibliográfica analisou especificamente dois eixos de discussão. O primeiro eixo enfoca temas e conceitos relevantes ao envelhecimento populacional e aos aspectos do campo de conhecimento científico conhecido como gerontologia. O segundo trata sobre a configuração estrutural das organizações, suas partes básicas, seus mecanismos básicos de coordenação, além da introdução dos conceitos que constituem parte do processo de gerenciar uma organização.

3.2.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental privilegiou análises de leis, cujo objetivo é assegurar os direitos sociais do idoso, criando condições para promover sua autonomia, integração e participação efetiva na sociedade. Dentre essas leis, destacam-se:

- a Lei nº 8.842, de 04 de janeiro de 1994, que dispõe sobre a Política Nacional do Idoso e cria o Conselho Nacional do Idoso;
- a Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003, que dispõe sobre o Estatuto do Idoso;
- a Constituição Federal de 1988 e a Lei nº 8.625/93, que confiam ao Ministério Público a defesa dos direitos e garantias constitucionais da pessoa idosa, por meio de medidas administrativas e judiciais;
- o guia para estruturação e operacionalização dos Centros de Referência em Saúde do Idoso do Ministério da Saúde, no qual constam desde detalhes de estrutura física, recursos humanos, materiais e equipamentos necessários até as modalidades assistenciais previstas.

3.2.3 Investigação de experiências inovadoras voltadas à população idosa

Além das consultas bibliográficas e análises documentais, o modelo de configuração organizacional foi delineado a partir de um levantamento e da análise de modelos e exemplos de cursos e programas universitários para a terceira idade e instituições de convivência, moradia e atendimento de idosos já desenvolvidos no Brasil. Sem pretender ser uma lista exaustiva das experiências brasileiras, parece ser a melhor expressão do tipo ideal de experiência.

3.3 Análise e Interpretação dos Dados

Esta seção discorre sobre a forma de análise e interpretação dos dados coletados.

O estudo adotou a abordagem qualitativa e, portanto, não foram estabelecidas separações marcadas entre a coleta de informações e sua análise e interpretação (TRIVIÑOS, 1987). O processo de coleta de informações foi dinâmico, pois a fase de análise exigiu novas buscas de dados.

Os dados foram agrupados de acordo com o grupo de objetivos a que pertenciam para que se procedesse a sua análise e se construísse o arranjo das dimensões do modelo e de seus elementos. Os objetivos da pesquisa foram um importante meio de coleta e análise dos dados, permitindo manter o foco do estudo.

Uma análise intensiva dos dados iniciou tão logo foi completada a revisão bibliográfica. O eixo de discussão que tratou dos aspectos relevantes do envelhecimento humano, juntamente com a pesquisa documental e as experiências de programas voltados para a população idosa permitiu responder a questões referentes às funções organizacionais básicas do modelo de configuração organizacional, com ênfase nos serviços profissionais de atendimento ao idoso. O rastreamento bibliográfico que tratou da configuração organizacional completou os postulados necessários para responder ao problema de pesquisa.

A interpretação dos dados utilizou o método de análise de conteúdo (TRIVIÑOS, 1987). O autor caracteriza a análise de conteúdo com algumas peculiaridades essenciais. Uma delas é o de ser um meio para estudar as “comunicações” entre os homens, colocando ênfase no conteúdo “das mensagens”. Outra peculiaridade, segundo este autor, é o da “inferência” que pode partir das informações que fornecem o conteúdo da mensagem. Uma última peculiaridade da análise do conteúdo, que o autor salienta, é a de ser “um conjunto de técnicas”. A classificação, codificação e categorização dos conceitos, segundo o autor, são procedimentos indispensáveis na utilização deste método.

Assim, na utilização da análise de conteúdo é importante possuir amplo campo de clareza teórica. Não será possível a inferência, se o pesquisador não dominar os conceitos básicos das teorias que alimentam o conteúdo das mensagens.

A análise de conteúdo foi realizada pela pesquisadora, permitindo uma compreensão aprofundada do que seja o contexto organizacional em questão e como funciona, e as várias dimensões do envelhecimento humano, tentando traduzir objetivamente a intenção e a perspectiva das várias abordagens.

3.4 Validade e Confiabilidade da Pesquisa

Esta seção aponta a validade e confiabilidade deste estudo. Enquanto existem padrões rígidos para a condução de pesquisas quantitativas, na pesquisa qualitativa não existem procedimentos rigorosos para garantir que a pesquisa tenha sido realizada corretamente (CRESWELL, 1998). Entretanto, na opinião de alguns autores, determinados fatores, tais como, contexto qualitativo, subjetividade dos dados e múltiplos casos, são tidos como prejudiciais para o rigor científico.

Todavia, a validade e a confiabilidade configuram-se nos principais elementos necessários para uma análise detalhada de uma pesquisa qualitativa e construir validade significa usar meios de coleta de dados que minimizem o caráter subjetivo dessa forma de abordagem.

Yin (1989) e Merriam (1998) consideram a validade interna e externa da pesquisa. A validade interna refere-se à ligação causal lógica entre as proposições iniciais e as conclusões. A validade externa preocupa-se com os limites dos resultados obtidos da pesquisa e com as situações em que podem ser usados. Define como os resultados obtidos podem ser aplicados a outras situações ou outras populações, além daquelas pertencentes especificamente ao estudo apresentado.

A validade interna desta pesquisa é observada na coerência e na adequação de concordância entre os dados coletados e as descobertas ou

conclusões. Assim, na aplicação da teoria, utiliza-se as sete configurações (MINTZBERG, 1999; 2001) para compreender as forças que dinamizam as organizações e que as levam a estruturar-se a si mesmas de um ou de outro modo.

A validade externa desta pesquisa trata da generalização dos seus resultados. O conjunto de configurações é concebido como uma tipologia feita de tipos ideais ou puros (MINTZBERG, 1999), que descreve respectivamente uma forma fundamental de estrutura e a situação que lhe corresponde. Nenhuma estrutura é perfeitamente idêntica a uma configuração, mas algumas estão notavelmente próximas, como a configuração do modelo proposto, que é controlada pelos profissionais da essência operacional. Constitui uma estrutura com características da configuração profissional quase pura, mas sofre a influência de forças que a impelem no sentido da configuração maquinal, formando a base de uma estrutura híbrida. Da mesma forma, diferentes organizações do mesmo setor de atividade podem preferir configurações diferentes em função da força à qual têm de responder. Nesse sentido, o modelo proposto não se fundamenta na lógica da generalização dos resultados e é relativo ao estudo apresentado.

A confiabilidade da pesquisa está relacionada ao rigor metodológico que garante que os resultados obtidos serão os mesmos ao se repetir as mesmas fases de estudo naquele caso (YIN, 1994).

Após a descrição dos passos metodológicos adotados neste estudo, o capítulo a seguir apresentará o modelo organizacional proposto, que deu origem e motivou esta pesquisa.

CAPÍTULO 4

MODELO DE CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL PROPOSTO

Este capítulo apresenta o modelo proposto que constitui a base desta pesquisa, seguindo a abordagem das configurações (MINTZBERG, 1999, 2001).

As bases conceituais sobre estrutura e dinâmica das organizações que complementam e embasam o modelo foram investigadas no capítulo referente à fundamentação teórico-empírica desta pesquisa.

No escopo desta tese, estrutura é compreendida como um instrumento dinâmico (CHANDLER, 1962; BURNS; STALKER, 1961; WOODWARD, 1965; LAWRENCE; LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1971; TRIST, 1982; 1983; MORGAN, 1996; CURY, 2000; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002; GOOLD; CAMPBELL, 2002; NOHRIA et al., 2003) e processo é compreendido como mecanismo de coordenação (MINTZBERG, 1999; 2001). A abordagem das configurações (MINTZBERG, 1999; 2001) permite entender o relacionamento entre a natureza de uma organização e seus mecanismos de coordenação que, por sua vez, determinam a estrutura.

Os serviços profissionais da configuração organizacional foram delineados em concordância com os direitos e garantias constitucionais da pessoa idosa e correspondem às bases científicas dos campos do conhecimento da Geriatria e Gerontologia, cujas teorias estão incorporadas na fundamentação teórica empírica desta pesquisa.

As dez etapas descritas a seguir foram seguidas no processo de delineamento do modelo de configuração estrutural e são descritas, ao longo das seções e itens deste capítulo.

- 1) definição da missão;
- 2) definição dos objetivos organizacionais;
- 3) descrição do perfil do cliente;

- 4) identificação dos mecanismos de coordenação;
- 5) identificação da configuração da organizacional requerida e descrição dos seus componentes básicos;
- 6) identificação dos parâmetros de concepção da estrutura;
- 7) delineamento da estrutura da organização profissional;
- 8) delineamento da estrutura matricial do centro de estudos e pesquisas;
- 9) definição das funções organizacionais básicas;
- 10) identificação dos fatores contingenciais que afetam a estrutura.

4.1 A Missão da Organização

A missão da organização é oferecer moradia assistida, serviços de atendimento e desenvolver estudos e pesquisas sobre o envelhecimento humano, assegurando dignidade aos idosos e acrescentando qualidade e sentido às suas vidas.

4.2 Objetivos Organizacionais

O objetivo geral da organização é oferecer moradia assistida garantindo aos idosos a segurança e a tranquilidade de ter uma equipe de atendimento interdisciplinar à disposição, atuando com métodos e técnicas adequadas para lidar de forma especializada com as questões pessoais e coletivas decorrentes do envelhecimento e consolidar, ao mesmo tempo, um centro de ensino e pesquisa nas questões relacionadas ao envelhecimento humano.

4.2.1 Objetivos específicos

- Dar condições aos idosos para alcançar saúde física e psíquica e bem-estar social por meio da educação e do lazer.
- Dar às pessoas atividades ocupacionais supervisionadas e condições para continuarem ativas, executando tarefas que lhes dêem prazer.
- Estimular as relações com familiares e amigos.
- Estimular a atividade voluntária na comunidade, permitindo convívio e participação social.
- Proporcionar condições para preservar e estimular a independência e a autonomia do idoso.
- Garantir moradia assistida aos idosos, com instalações que aliam estrutura e serviço de hotelaria, opções de entretenimento, assistência à saúde e convivência grupal, permitindo a expressão subjetiva das pessoas.
- Inserir os idosos no universo acadêmico e oferecer campo de estágio e pesquisa a estudantes de diferentes cursos relacionados à Geriatria e à Gerontologia.

4.3 O Perfil do Cliente

Embora a participação em uma organização dessa natureza identifique o indivíduo com a terceira idade e embora o perfil socioeconômico dos clientes aponte para algo mais próximo da classe média, caracteriza-se o grupo de moradores como uma geração (LIMA, 2001). Trata-se de uma geração de pessoas que partilham a experiência de envelhecer, em um meio comum, cujas particularidades lhes permitem viver e expressar essa experiência de forma singular. O conceito de geração utilizado diz respeito à identificação, não de um grupo, no sentido efetivo do termo, mas de alguma unidade conferida pela

experiência comum partilhada por indivíduos dentro de um universo de significados em uma dada época (MANNHEIM, 1982; VELHO, 1989; LIMA, 2001).

Nesse sentido, definem-se alguns critérios específicos de ingresso que, juntos, caracterizam o perfil do cliente, quais sejam:

- ter idade igual ou superior a 60 anos;
- ser de ambos os sexos;
- manter capacidade funcional e conseqüente autonomia;
- ser capaz de comunicar-se e de integrar-se ao grupo;
- não possuir comprometimentos psicopatológicos que inviabilizem a convivência grupal;
- não ter uma doença infecto-contagiosa que limite seu dia-a-dia e o torne um problema ou ameaça para as outras pessoas;
- ter interesse em expressar e partilhar a experiência de envelhecer;
- ter condições socioeconômicas para custear os serviços recebidos.

4.4 A Configuração da Organização Profissional

A configuração da organização profissional está mais adaptada à natureza do seu trabalho, cuja chave são os serviços profissionais e a produção de pesquisas e estudos. Como indica Mintzberg (1999, 2001), a forma profissional de organização aparece sempre que o trabalho operacional é dominado por funcionários hábeis, que usam procedimentos aprendidos em profundidade e bem definidos. O modelo proposto assume a forma de burocracia profissional (MINTZBERG, 1999, 2001) porque a organização desenvolve tarefas que requerem uma variedade de habilidades, exigindo que seja realizado e controlado por profissionais especializados.

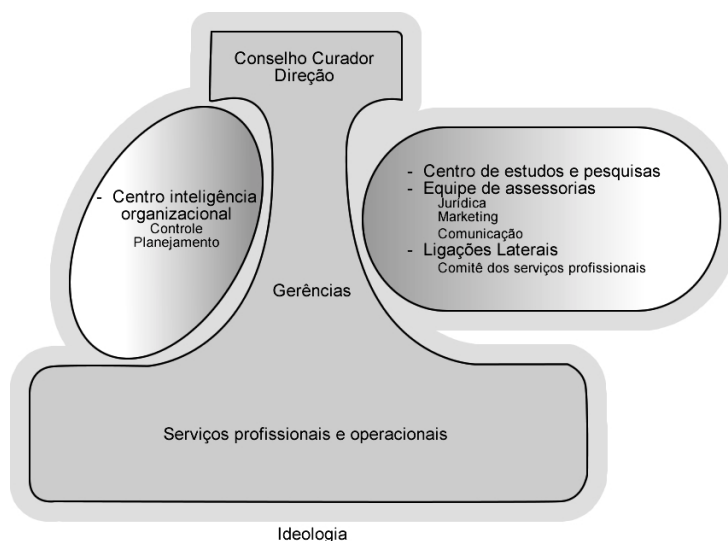
Assim, a configuração profissional proposta assume a forma híbrida, com características da burocracia maquinal (MORGAN, 1996; MINTZBERG, 2001; MOTTA, 2002) para as atividades repetitivas que não exigem profissionais

qualificados para seus postos de trabalho (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002). O que emerge, portanto, são hierarquias administrativas paralelas e separadas, uma democrática e descentralizada para os profissionais e a segunda maquinal para alguns serviços administrativos e financeiros.

A atração para profissionalizar é a que domina (MINTZBERG, 1999, 2001). Os serviços profissionais da essência operacional e do centro de estudos e pesquisas sobre o envelhecimento humano pedem esforço conjunto de uma grande variedade de especialistas e requerem equipes de suporte altamente eficientes para apoiar os profissionais da organização.

4.4.1 Os componentes básicos da organização profissional

A Figura 4.1 apresenta as partes básicas da configuração profissional proposta.



Fonte: Mintzberg (2001).

Figura 4.1 - Componentes da organização profissional.
[Adaptado do modelo de Mintzberg (2001)].

O ápice estratégico está ligado a uma linha central, composta pelo conselho curador e pela diretoria, em direção à gerência intermediária e a uma grande abertura na base, composta pela equipe de profissionais especialistas que

formam a essência operacional dos serviços de atendimento ao cliente. Essas três partes da organização estão desenhadas em uma sequência ininterrupta, para indicar que são conectadas através de uma única cadeia formal de autoridade.

A tecnoestrutura, representada pelo centro de inteligência organizacional, o centro de estudos e pesquisas, a equipe de suporte, representada pelas assessorias, e os mecanismos de ligação, representados pelo comitê de serviços profissionais (GALBRAITH, 1973; MINTZBERG, 1999; 2001) estão ilustrados ao lado para indicar que estão separados desta linha principal de autoridade, influenciando os componentes organizacionais apenas indiretamente (CURY, 2000).

A ideologia é um elo que envolve todo o sistema e se desenvolve durante o curso de construção da organização. Por isso, a ideologia e a cultura organizacional devem ser compreendidas como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem (MORGAN, 1996). A vida diária da organização é desenvolvida em volta de crenças peculiares, rotinas e rituais que a identificam com uma ideologia distinta, dado o reconhecimento da população idosa como um segmento social com especificidades.

4.4.2 Os mecanismos de coordenação

Apresentam-se, a seguir, as formas de coordenar o trabalho da organização. No modelo de configuração organizacional proposto, os mecanismos de coordenação (MINTZBERG, 1999; 2001; GOOLD; CAMPBELL, 2002; REPENNING; STERMAN, 2002) e seus parâmetros de concepção arranjam-se de diferentes formas, deslocando-se de um mecanismo para outro, em função da natureza de cada tarefa.

- Padronização de habilidades: a coordenação conta sistematicamente com a padronização por habilidades (MINTZBERG, 1999; 2001), uma vez que a equipe de atendimento

ao idoso é composta por profissionais habilitados para cada função, com considerável controle sobre seu trabalho. Assim, a organização profissional depende da padronização de habilidades para a coordenação, que é obtida basicamente por meio de treinamento formal realizado em universidades ou instituições especiais, durante o qual as habilidades e o conhecimento da profissão são desenvolvidos formalmente nos profissionais. As posições da maioria das unidades funcionais de apoio e da tecnoestrutura também envolvem qualificações e conhecimentos complexos que só podem ser aprendidos formalmente. Assim, a formação (MINTZBERG, 1999, 2001) é o principal parâmetro de concepção. No desenvolvimento do trabalho, o conhecimento formal é aplicado e a prática de habilidades dos especialistas é aperfeiçoada mediante programas de atendimento ao idoso definidos pela organização, voltados para a interiorização dos procedimentos estabelecidos. Isso é o que torna toda a estrutura tecnicamente burocrática. Ressalta-se, entretanto, que a burocracia profissional difere da burocracia maquinal (MINTZBERG, 1999). Enquanto a burocracia maquinal gera seus próprios padrões através de sua tecnoestrutura, reforçada pelos seus gerentes de linha, muitos dos padrões da burocracia profissional originam-se fora de sua própria estrutura. E enquanto a burocracia maquinal depende da autoridade de natureza hermética – o poder do cargo – (WEBER, 1966; 1967), a burocracia profissional enfatiza a autoridade de uma natureza profissional – o poder do conhecimento, explica Mintzberg (1999; 2001).

- Ajuste mútuo: o trabalho dos serviços profissionais adota o ajuste mútuo para coordenar o trabalho (MINTZBERG, 1999; 2001), pois consiste de equipes de trabalho com liames diretos, cruzando e interagindo freqüentemente uns com os outros. A coordenação das interdependências entre as gerências, que na estrutura estão lado a lado, também é viabilizada pelo ajuste mútuo, relacionando-se informalmente como mecanismos de ligação laterais (GALBRAITH, 1973; MINTZBERG, 1999; 2001).

- Padronização dos processos de trabalho: as gerências de serviços administrativos, de recursos humanos e de serviços financeiros que são formas híbridas com características da burocracia maquinal, utilizam mecanismos de controle mais perfilados com a padronização dos processos de trabalho (CURY, 2000; GONÇALVES, 2000; REPENNING; STERMAN, 2002; GOOLD; CAMPBELL, 2002; SWANK, 2003), seguindo instruções de procedimentos para realizar o trabalho operacional. Nesse caso, as regras deverão ser claras e é preciso que as tarefas delegadas sejam claramente definidas e que haja prazos e padrões mutuamente aceitos (DRUCKER, (2001). Acima de tudo, é preciso haver uma clara compreensão do papel da pessoa que delega e daquela que recebe a atribuição e de seus compromissos (KWASNICKA, 1995). A formalização é o parâmetro de concepção dominante, uma vez que o trabalho caracterizado não exige qualificações, indicando sua especialização vertical e horizontal (MINTZBERG, 1999). Assim, a organização deve recorrer, em primeiro lugar, ao treinamento para assegurar as interações verticais e horizontais dos processos de trabalho, e à socialização (MINTZBERG, 1999; 2001), para assegurar que seus membros atuem segundo os interesses da organização).
- Supervisão direta: distúrbios que surgem na essência operacional devem ser resolvidos informalmente e, nesse caso, recai sobre os gerentes a tarefa de resolver os problemas, pela supervisão direta (MINTZBERG, 1999; 2001; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).
- Padronização de resultados. Todos os serviços da instituição utilizarão a coordenação pela padronização dos resultados (MINTZBERG, 1999; 2001), uma vez que indicadores estratégicos de desempenho serão medidos e avaliados segundo metas estabelecidas pelas equipes de trabalho. A padronização dos resultados é viabilizada através dos sistemas de planejamento e controle.

- Padronização de normas: a coordenação pela padronização de normas permitirá que todos compartilhem um objetivo comum que se refere à missão da organização. A socialização é um parâmetro de concepção importante, uma vez que a cultura e a ideologia da organização exigem lealdade de seus membros (MORGAN, 1996). Na organização profissional, parte da cultura é desenvolvida fora da organização, durante a formação do profissional na universidade, e reforçada nas associações profissionais a que pertence. A socialização inicial ou pré-programada (HALL, 1972; MINTZBERG, 1999; 2001) da equipe de profissionais deve ser completada por programas concebidos pela organização para reforçar a lealdade de toda equipe da essência operacional e da equipe de gestores, os maiores defensores da ideologia da organização (MINTZBERG, 1999).

4.5 Os Parâmetros de Concepção da Estrutura da Organização Profissional

Esta seção apresenta os elementos básicos utilizados para conceber a estrutura da organização profissional, constituindo um passo necessário na senda que conduz ao objetivo principal desta pesquisa: os parâmetros utilizados para agrupar as unidades, os parâmetros utilizados para assegurar as ligações laterais e, finalmente, os parâmetros que constituem o sistema de tomada de decisão. Cada um dos parâmetros de concepção da estrutura é justificado individualmente, exceto no que diz respeito à concepção dos postos de trabalho: especialização do trabalho, formalização do comportamento, formação e doutrinação. Esses são apresentados no seu contexto, relacionados aos mecanismos de coordenação da estrutura.

Segundo Mintzberg (1999), as escolhas estruturais serão eficazes, em grande parte, se os parâmetros de concepção formarem conjuntos coerentes entre si.

4.5.1 O agrupamento em unidades e a dimensão das unidades

É através do processo de agrupamento em unidades que o sistema de autoridade formal é estabelecido e a hierarquia da organização é construída (CURY, 2000; VASCONCELLOS, HEMSLEY, 2002; GOOLD, CAMPBELL, 2002; NOHRIA, JOYCE, ROBERSON, 2003; LEAVITT, 2003). Nesta seção, determinam-se as bases pelas quais as posições são criadas e agrupadas em unidades até que a hierarquia se torne completa, constituindo a sua representação estrutural, mostrada no organograma.

As tarefas são combinadas em posições, de acordo com o grau de especialização desejado e o grau de formalização de cada uma, assim como o tipo de formação e de socialização que exigem (MINTZBERG, 1999). A dimensão das unidades varia principalmente em função dos mecanismos utilizados para coordenar o trabalho (WORTHY, 1959; MINTZBERG, 1999).

4.5.1.1 O agrupamento por qualificações dos serviços profissionais

Os serviços profissionais são agrupados segundo as qualificações especializadas da equipe de profissionais. A Figura 4.3, apresenta o agrupamento dos serviços profissionais, organizado em torno de uma estrutura plana, composta por um grupo maior de profissionais, comportando um número mais reduzido de níveis hierárquicos. Conforme Mintzberg (1999), quanto mais bem qualificada a equipe de trabalho operacional, menos necessidade ela tem de supervisão direta e, por conseguinte, apresenta-se aqui uma dimensão maior das unidades. Assim, o agrupamento por qualificações estimula o mecanismo de coordenação pela padronização das qualificações e forma a base para um segundo – o ajuste mútuo.



Figura 4.2 - Agrupamento dos serviços profissionais.

As interdependências sociais e, em menor grau, dos fluxos de trabalho, especificamente o processo de ingresso do idoso, são os principais critérios de agrupamento. Uma vez que os profissionais controlam o seu próprio trabalho, seus postos são mais especializados na dimensão horizontal. O trabalho profissional é complexo e interdependente (HALL, 1972; MINTZBERG, 1999). Na configuração estrutural proposta, a padronização das qualificações não cobre todas as interdependências, dada a natureza interdisciplinar do trabalho. Nesse sentido, a coordenação é assegurada com a introdução do mecanismo de ligação, a saber, o comitê de serviços profissionais, conforme aparece no organograma na Figura 4.3 a seguir.

4.5.1.2 O agrupamento por função

Ao agrupar tendo por base a função, a organização pode reunir recursos humanos e materiais através dos diferentes fluxos de trabalho (MINTZBERG, 1999).

4.5.1.2.1 Serviços financeiros, administrativos e de recursos humanos

Agrupam-se os serviços administrativos, financeiros e recursos humanos, em função dos processos de trabalho. A Figura 4.3 a seguir apresenta as posições desses serviços, sendo alguns organizados em torno de uma

estrutura mais alongada (MINTZBERG, 1999), composta por uma linha hierárquica maior, com grupos relativamente menores em cada nível.

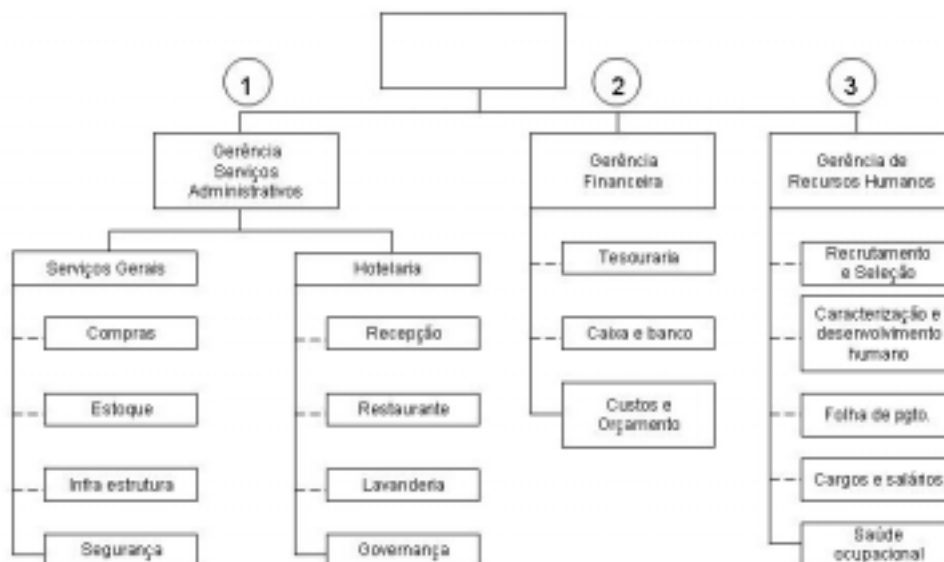


Figura 4.3 - Agrupamento por funções.

Esse critério de agrupamento privilegia a coordenação pela padronização do trabalho, seguindo a abordagem da gestão por processos (RUMMLER; BRACHE, 1990; HARRINGTON, 1991; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; HAMMER, 1997; 2002; 2004; CURY, 2000; GONÇALVES, 2000; REPENNING; STERMAN, 2002; GOOLD; CAMPBELL, 2002; SWANK, 2003). Medidas de desempenho estabelecidas formam a base para um segundo mecanismo de coordenação, a padronização dos resultados. Uma vez que recai sobre os gerentes a resolução de distúrbios, surge um terceiro mecanismo de coordenação – a supervisão direta. A interdependência dos fluxos de trabalho é o principal critério do agrupamento, dada a estreita relação entre a especialização horizontal e a especialização vertical do trabalho.

A padronização dos processos de trabalho e dos resultados afeta substancialmente a dimensão da unidade. A estrutura alongada (WOODWARD, 1965; MINTZBERG, 1999) permite um fluxo de comunicação e de decisão mais ordenado.

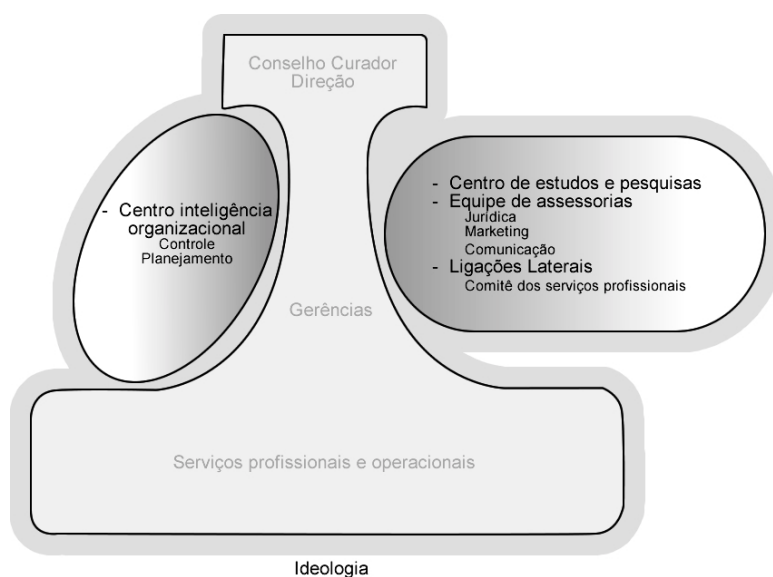
4.5.1.2.2 Equipe de apoio

A equipe de suporte, formada pelo pessoal qualificado de assessoria, é agrupada em aglomerações de acordo com a função que cada um desempenha dentro da organização, como mostra a Figura 4.3 anteriormente citada da estrutura da organização. Assim, a assessoria de marketing e comunicação e a assessoria jurídica emergem em unidades paralelas, localizadas sob a direção do ápice estratégico, para servir toda a organização, na função de assessoramento, exercendo autoridade indireta dentro da organização (CURY, 2000). As interdependências de escala aparecem como o principal critério de agrupamento (MINTZBERG, 1999; 2001).

4.5.2 Mecanismos de ligação laterais

A natureza interdisciplinar dos serviços profissionais faz subsistir interdependências importantes entre os serviços profissionais e a organização, uma vez criados os postos de trabalho e estabelecidos os mecanismos de coordenação das atividades. Nesse sentido, apresentam-se mecanismos de ligação (GALBRAITH, 1973; MINTZBERG, 1999; 2001), com o objetivo de facilitar o ajuste mútuo, assegurando a resolução de problemas dos serviços profissionais, e também assegurando os objetivos gerais da organização.

Consideram-se, na estrutura proposta, sistemas de controle e planejamento e a criação de comitês de trabalho, os mecanismos de ligação (GALBRAITH, 1973; MINTZBERG, 1999; 2001), cuja função é garantir as ligações laterais da estrutura, conforme mostra o modelo de configuração proposto, apresentada na Figura 4.4 a seguir.



Fonte: Mintzberg (2001).

Figura 4.4 - Componentes da organização profissional.
[Adaptado do modelo de Mintzberg].

4.5.2.1 Comitê de serviços profissionais

Considera-se que a burocracia profissional apóia-se em uma estrutura muito democrática, pelo menos quanto aos profissionais do centro operacional. O mecanismo de ligação lateral, comitê permanente (LAWRENCE; LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1973; MINTZBERG, 2001) de serviços profissionais, é incorporado formalmente na estrutura, conforme mostra o modelo de configuração da organização profissional proposto, na Figura 4.6 anteriormente citada.

Funcionando como uma hierarquia paralela, é estruturado em uma unidade de apoio logístico e em grupos de trabalho *ad hoc*. Assume, ainda, a responsabilidade pelo ingresso do idoso, pela sua avaliação e pelo registro do seu prontuário.

O comitê de serviços profissionais constitui um parâmetro de concepção importante para realizar a integração entre os serviços profissionais e para assegurar um certo controle sobre as questões administrativas que os afetam diretamente.

A busca de soluções para questões complexas de natureza interdisciplinar sobre os idosos depende, em muitos casos, da interação entre especialistas de várias áreas do conhecimento (JACOB FILHO, 2003). Apresenta-se o comitê de serviços profissionais institucionalizado na estrutura formal, formado por profissionais de atendimento ao idoso, com seus membros designados formalmente, permitindo contatos regulares entre os profissionais para discutirem assuntos de interesse comum. Ressalta-se, entretanto, que o poder formal do comitê pode incluir alguns aspectos dos processos de decisão que afetam os outros departamentos, mas não se estende à autoridade formal de conjunto sobre o pessoal das outras unidades da organização - serviços administrativos, financeiros e de recursos humanos.

Enquanto o comitê dos serviços profissionais é um agrupamento interdepartamental de natureza permanente, o grupo de trabalho *ad hoc* é uma equipe formada com o fim de solucionar um problema pontual e é dissolvido quando essa tarefa é cumprida. A unidade de apoio logístico, de caráter permanente e com características da burocracia mecanicista, encarregada de realizar o trabalho não-profissional (MINTZBERG, 1999), permite aos profissionais assumir o controle sobre as decisões operacionais que afetam seu trabalho, pela supervisão direta.

4.5.2.2 Centro de inteligência organizacional e os sistemas de controle e planejamento

Os sistemas de controle e planejamento (MINTZBERG, 1999; 2001) são concebidos na tecnoestrutura, compondo o centro de inteligência organizacional (TARAPANOFF, 2001), coordenado por um gestor de inteligência, assistido por analistas e planejadores, conforme mostra o modelo de configuração da organização profissional proposto na Figura 4.6 anteriormente citada.

Conforme indica Mintzberg (1999), o controle dos desempenhos define os padrões gerais de desempenho por um período determinado, sem fazer referência às ações específicas.

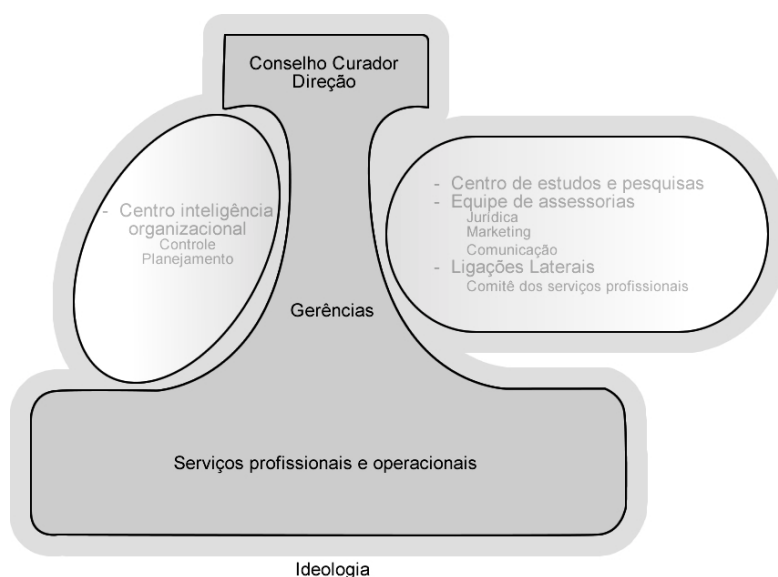
Mesmo que a tecnoestrutura seja responsável pela concepção do sistema de controle e desempenho, o trabalho não será controlado formalmente por seus analistas, cabendo aos gerentes a tarefa de avaliar o desempenho das unidades. E enquanto algumas metas podem ser estabelecidas pelo ápice estratégico, algumas vezes as unidades na base da hierarquia estabelecem os seus próprios padrões de desempenho.

O planejamento das ações define as decisões a tomar em momentos pontuais (MINTZBERG, 1999; 2001). Enquanto o sistema de desempenho e controle se relaciona com os resultados gerais, o planejamento das ações relaciona-se com as ações específicas. Em termos práticos, o controle dos desempenhos e o monitoramento do ambiente organizacional alimentam o planejamento das ações.

4.5.3 Sistema de tomada de decisão

A qualidade do processo decisório é determinada pelo poder e pela autoridade que o tomador de decisão tem (KAWASNICKA, 1995). Assim, segundo esta autora, poder e autoridade são ingredientes necessários ao processo de tomada de decisão, uma vez que forma um relacionamento recíproco entre indivíduos ou grupos, um relacionamento entre os que têm poder e autoridade e aqueles que a eles respondem.

Esta seção descreve a distribuição do poder dentro da organização, relacionado-o com os parâmetros de concepção da estrutura, de acordo com os dois tipos de burocracia: um relativamente centralizado – serviços administrativos, financeiros e de recursos humano; e outro descentralizado – serviços profissionais, tecnoestrutura, equipe de apoio, mecanismos de ligação laterais e centro de estudos e pesquisas, como mostra o modelo de configuração proposto, na Figura 4.5 a seguir.



Fonte: Mintzberg (2001).

Figura 4.5 - Componentes da organização profissional.
[Adaptado do modelo de Mintzberg].

A centralização vertical (HAMPTON, 1983; MILET, 1997) envolve as posições em que o trabalho operacional não-profissional é especializado (MINTZBERG, 1999). Refere-se à cadeia de autoridade do ápice estratégico e da linha hierárquica. Em algumas situações o poder permanece na posição do ápice estratégico; em outras é delegado à linha intermediária, por vezes de maneira seletiva e outras vezes de maneira global. É relativamente centralizado porque grande parte do seu poder de decisão está nas mãos dos quadros dirigentes.

A descentralização horizontal (HAMPTON, 1983; MINTZBERG, 1999; 2001) envolve as outras três partes da organização profissional no sistema de poder: a tecnoestrutura, as funções de apoio e o centro operacional dos serviços profissionais. Todas essas unidades dispõem de considerável poder, pois se baseiam em conhecimentos técnicos especializados.

Os grupos funcionais não só aconselham como tomam decisões técnicas. Dentro das unidades tecnocratas, cujo trabalho é de natureza profissional, encontra-se um elevado grau de descentralização em ambas as dimensões e um acúmulo de poder informal concentra-se nos analistas da tecnoestrutura que participam da definição das metas e dos procedimentos do trabalho. Os profissionais da essência operacional, que desempenham funções

baseadas em conhecimentos e qualificações de grande complexidade possuem autonomia sobre seu próprio trabalho e tomam decisões de gestão.

Em seguida, seguindo as indicações de Mintzberg (2001), examina-se, cada qual por seu turno, as decisões controladas individualmente pelos profissionais, pelos administradores centrais e pela coletividade.

4.5.3.1 Decisões tomadas pelo julgamento profissional

As organizações profissionais distinguem-se pelo fato de que a determinação dos serviços a serem oferecidos é deixada em boa parte ao julgamento dos profissionais (MINTZBERG, 1999; 2001). Isso, no entanto, não constitui autonomia plena, porque existe uma restrição sutil, mas não insignificante sobre esse poder. Por ordem de sua importância, categoriza-se o processo naquilo que Mintzberg (1999) chama de processos de decisões operacionais. Tais processos decisórios são tomados de maneira rotineira em reuniões programadas, consideradas aqui decisões de coordenação, e em reuniões de exceção, feitas *ad hoc* e menos programadas.

Os profissionais ficam encarregados de decidir por conta própria porque anos de treinamento têm assegurado que decidirão de maneira geralmente aceita em suas profissões. Assim, cabe à equipe de serviços profissionais coordenar as atividades relacionadas aos serviços de atendimento ao idoso nos aspectos de atendimento e convivência.

4.5.3.2 Decisões tomadas por ordem administrativa

O conhecimento especializado e a autonomia, reforçados pelo processo de encasulamento, restringem a capacidade de os administradores centrais gerenciarem os profissionais à moda da burocracia convencional, através da supervisão direta. Segundo Bio (1996), um grupo de profissionais altamente especializados, trabalhando em um programa complexo, dificilmente produziria os melhores resultados sob um estilo de direção autocrático.

Certos tipos de decisões, menos relacionadas ao trabalho profissional em si, encaixam-se no que Mintzberg (2001) chama de ordem administrativa. Incluem-se aqui algumas decisões financeiras, mercadológicas e operacionais. Em virtude de muitos serviços de suporte serem organizados nos moldes da configuração maquinal, estas também tendem a se encaixar no controle do ápice estratégico e dos gerentes da linha intermediária. Isso dá considerável influência aos administradores, ainda que indiretamente, sobre as decisões tomadas por outros (MINTZBERG, 1999; 2001).

O conselho curador tem como objetivo zelar pela preservação do patrimônio da organização e pela aplicação de suas rendas nos fins que lhe são próprios, bem como garantir para que sejam alcançados os objetivos e a missão da organização, cabendo-lhe tomar as medidas necessárias para a correção de eventuais distorções.

O nível gerencial participa da tomada de decisão das unidades departamentais, em sinergia com as demais unidades da organização. Assim, compete à gerência de serviços administrativos coordenar todos os trabalhos referentes às questões administrativas da instituição, gerindo as atividades ordinárias. A gerência de recursos humanos admite, capacita e dispensa funcionários, fixa os horários de trabalho e atribuições, entre outros. Compete à gerência de serviços financeiros elaborar e submeter ao conselho de curadores, anualmente, o orçamento e o programa de atividades e, ao encerramento do exercício social e financeiro, o relatório de atividades, o balanço e o inventário, entre outras atribuições.

O gestor do processo de tomada de decisão, independente do nível decisório, precisa de subsídios que o ajudem a tomar uma decisão. Esses subsídios devem possibilitar a identificação das características do problema, do tema ou assunto que requer decisão. Devem também identificar o contexto ou o ambiente relacionado às decisões e os possíveis impactos causados pelas decisões tomadas. Visando auxiliar os processos de tomada de decisão, com base em informações relevantes e oportunas, aos tecnocratas compete coletar, analisar, organizar e disponibilizar as informações necessárias para a tomada de decisão.

4.5.3.3 Decisões tomadas por escolha coletiva

Por ordem de sua importância, categoriza-se esse processo de decisão naquilo que Mintzberg (1999) aponta como decisões estratégicas, que podem ser também de exceção, mas por definição, são decisões de grande impacto na organização.

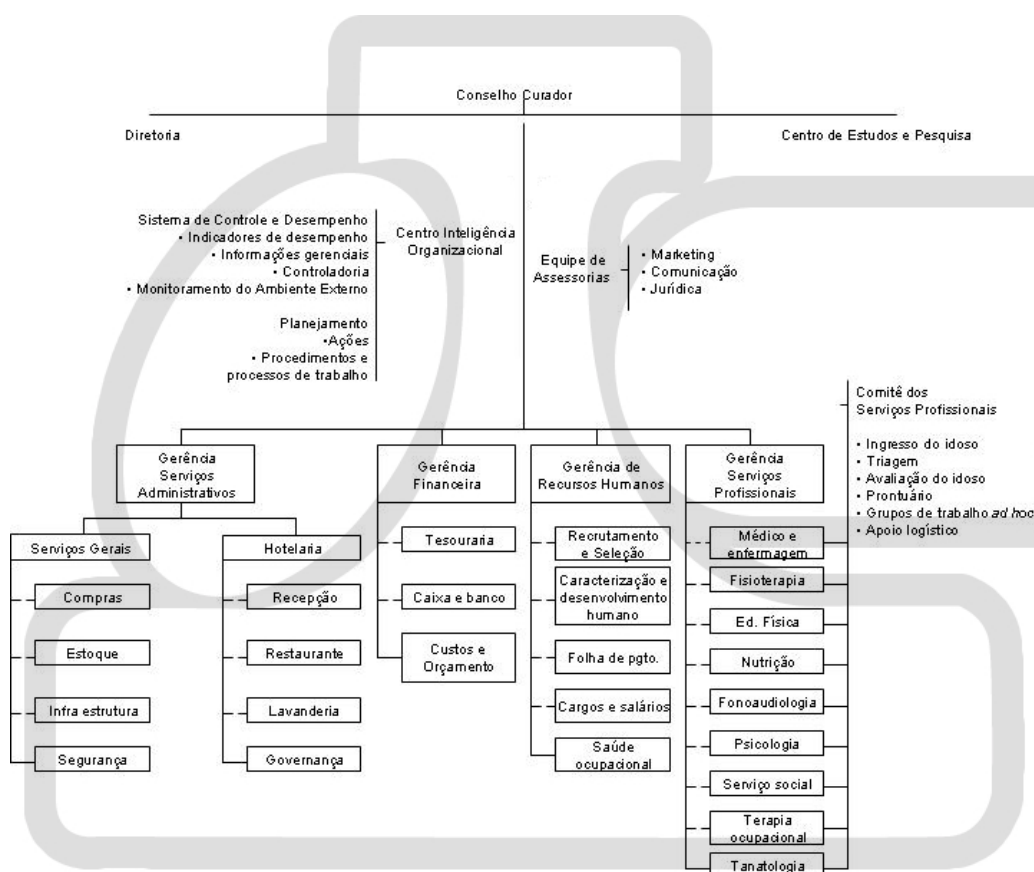
Especificamente na organização profissional, muitas decisões são tomadas em processos interativos entre vários níveis e unidades que combinam profissionais, assessores, analistas e administradores. A tomada de decisões pode ser considerada envolvendo três fases:

- 1) identificação da necessidade de decisão;
- 2) desenvolvimento de soluções; e
- 3) seleção de uma delas (MINTZBERG, 2001). O processo é deflagrado por uma pessoa, individualmente, ou por um grupo de pessoas e poderá requerer, muitas vezes, os esforços de forças-tarefa. A seleção tende a ser um processo totalmente interativo, envolvendo vários profissionais e administradores internos e, às vezes, também pessoal externo, tais como governo ou representantes de entidades de atendimento ao idoso.

É neste contexto que se verifica o impacto pleno e a complexidade de ajuste mútuo na administração das organizações profissionais (MINTZBERG, 1999; 2001). O interesse comum da organização é a força motriz e a tomada de decisão, portanto, é por consenso. Os profissionais poderão concordar sobre as metas e, no entanto, objetar quanto à maneira que devem ser atingidas; em contrapartida, o consenso pode, às vezes, ser alcançado, mesmo quando as metas divergem.

4.6 Delineamento da Estrutura da Organização Profissional

Nesta seção, apresenta-se a configuração estrutural da organização profissional, justificando os parâmetros de concepção da estrutura. A Figura 4.6 apresenta a estrutura com seu sistema de autoridade estabelecido e a sua hierarquia construída. O agrupamento em unidades mostra como seus postos de trabalho são estabelecidos, apresenta a divisão do trabalho nas várias tarefas e mostra como os mecanismos de ligação lateral são constituídos e incorporados formalmente na estrutura. O modelo explicita como as partes básicas da organização são formadas e os mecanismos de coordenação que serão utilizados pelos componentes organizacionais.



Fonte: Curry (2000).

Figura 4.6 - A estrutura da organização profissional.

O ápice estratégico é composto pelo conselho curador e pela diretoria executiva, assumindo a forma de uma estrutura colegiada (CURY, 2000). O conselho curador é o órgão gestor máximo da política estratégica e da administração superior da organização, composto por membros representantes da sociedade, como o Conselho Estadual do Idoso, Ministério Público, Universidades da Terceira Idade e outros segmentos afins. O diretor do conselho curador ocupa o cargo de diretor da organização, na qualidade de dirigente máximo executivo.

Na linha intermediária, o que emerge no modelo de organização profissional proposto são hierarquias administrativas paralelas e separadas, uma democrática e descentralizada para os profissionais e a segunda maquinal (MINTZBERG, 2001), de cima para baixo, para os serviços administrativos, financeiros e de recursos humanos.

No primeiro caso, o critério de agrupamento refere-se à qualificação dos profissionais, o parâmetro de concepção da estrutura é a formação dos profissionais e o ajuste mútuo e a padronização das habilidades são os principais mecanismos de coordenação do trabalho utilizados.

No segundo caso, a estrutura assume a forma híbrida com características da burocracia maquinal, os postos de trabalho são agrupados por função. A especialização do trabalho e a formalização do comportamento são os principais parâmetros de concepção da estrutura e o trabalho é coordenado pela supervisão direta e pela padronização dos processos de trabalho.

A essência operacional dos serviços profissionais é a parte-chave da organização profissional, com seu fluxo de trabalho altamente especializado. Nesse contexto, os especialistas trabalham com relativa independência e autonomia. Porém, os outros serviços também são fundamentais, envolvendo um alto grau de interação com o cliente, juntamente com um alto grau de personalização.

Apesar de sua carência de autoridade formal, um poder informal considerável repousará sobre a tecnoestrutura que, funcionando como mecanismo de ligação, abriga um centro de inteligência organizacional que se

propõe a monitorar o desempenho e o fluxo de informações de negócios que envolvem a organização, bem como garantir o planejamento das ações.

Uma considerável equipe de suporte, constituída por assessorias, emerge em uma hierarquia paralela, localizada sob a direção do ápice estratégico, para servir toda a organização. Observa-se, na mesma posição, o comitê de serviços profissionais, funcionando como mecanismo de ligação, integrado por uma equipe de trabalho *ad hoc* e uma unidade de apoio logístico, concentrada em atender às atividades da essência operacional.

A ideologia da organização, promovendo uma imagem positiva da velhice, enfatizando a responsabilidade de cada pessoa em gerir seu processo de envelhecimento, revendo as imagens estereotipadas associadas à velhice e conhecendo em profundidade as características do envelhecimento humano, torna-se importante fonte de referência no processo de gestão do modelo proposto, proporcionando aos idosos mais capacidade de resolução e de enfrentamento dos problemas resultantes do processo de envelhecimento e integração social.

A atuação de uma equipe interdisciplinar de profissionais especializados, constituída para atender o idoso nas dimensões biológicas, psicológicas e sociais do envelhecimento humano, em seus aspectos individuais e coletivos, coordenando estudos, produzindo conhecimentos e possibilitando a convivência grupal, legitimam a atuação profissional junto aos idosos e qualificam o caráter científico do modelo proposto.

O delineamento da estrutura organizacional, resultado da combinação dos parâmetros de concepção da estrutura, dos mecanismos de coordenação do trabalho e dos fatores contingenciais que afetam a organização, contribuem para mostrar a aplicação da teoria das configurações (MINTZBERG, 1999; 2001), especificamente para uma instituição de idosos.

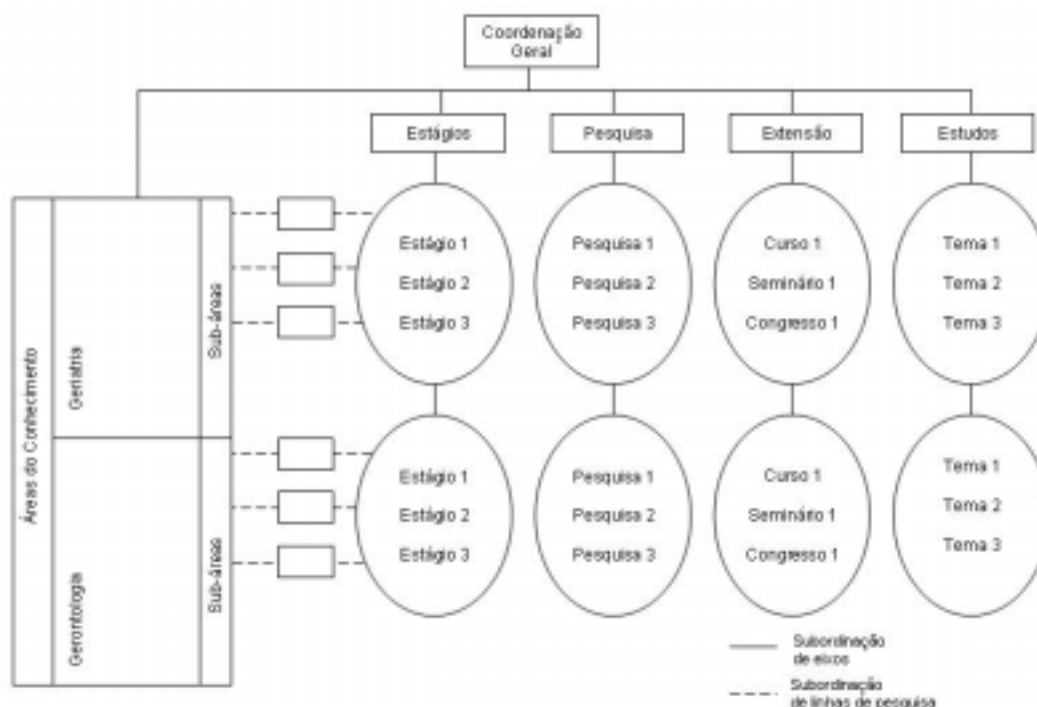
O centro de estudos e pesquisas sobre o envelhecimento humano, integrado por especialistas, pesquisadores e idosos, emerge como parte importante da estrutura. Além de funcionar como um *locus* para a produção de conhecimento e pesquisa, insere os idosos no universo acadêmico, permitindo-lhes dividir experiências com instituições universitárias.

4.7 Delineamento do Centro de Estudos e Pesquisas

Nesta seção, destaca-se o centro de estudo e pesquisa sobre o envelhecimento humano, com uma estrutura específica, cujas principais bases de agrupamento referem-se às suas funções e aos seus clientes. O critério de agrupamento são as interdependências dos processos de trabalho.

A unidade é concebida como uma célula de produção de conhecimentos sobre a velhice e sobre as transformações pelas quais vêm passando a experiência de envelhecimento. Posto que pretende ser dinâmica, a célula assume a forma da estrutura matricial (MINTZBERG, 1999; 2001; CURY, 2000; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002), combinando a estrutura hierárquica vertical tradicional com uma estrutura superposta, horizontal, de coordenadores de áreas de pesquisa.

Expressa numa concepção de universidade da terceira idade, suas ações de natureza interdisciplinar são estabelecidas em quatro eixos: estudos, estágios, pesquisa e extensão, concentrando-se em duas áreas do conhecimento: a Geriatria e a Gerontologia. A primeira, como especialidade médica, tem como objeto o envelhecimento fisiológico; e a segunda propõe-se a entender e atender a velhice em seus diferentes aspectos: sociais, psicológicos, existenciais e políticos (NETTO, 1997; LIMA, 2000). A matriz aparece como uma solução estrutural que permite a integração entre essas áreas do conhecimento, conforme mostra a Figura 4.7. O ajustamento mútuo é o principal mecanismo de coordenação, requerendo comunicação freqüente e informal entre os coordenadores, pesquisadores, estudantes e idosos.



Fonte: Mintzberg (2000).

Figura 4.7 - Estrutura matricial do centro de estudos e pesquisas.

Esta estrutura específica, descentralizada horizontalmente e verticalmente (MINTZBERG, 1999; 2001), com ampla autonomia, demanda interações internas com a equipe de profissionais, com os clientes, bem como interações interorganizacionais (GONÇALVES, 2000; HAMMER, 2002) com universidades, inserindo os idosos no universo acadêmico.

Suas ações são estabelecidas em quatro campos de atuação: estágios, pesquisa, extensão e estudos, concentrando-se em duas áreas do conhecimento: a Geriatria e a Gerontologia.

Embora o modelo proposto apresente muitos pontos comuns em relação às experiências existentes, apresenta o centro de estudos e pesquisas que legitima a sua identidade acadêmica:

- estimula o idoso, o estudante e o profissional a estudar o envelhecimento humano, oferecendo condições para produzir e

publicar pesquisas, envolver-se em fóruns de discussões, entre outras atividades acadêmicas.

- oferece campo de estágio e pesquisa nas áreas do conhecimento correlatas à geriatria e gerontologia.
- realiza seminários, publicações e quaisquer outras modalidades que tornem públicas as informações e os estudos desenvolvidos pelo programa.
- compartilha o conhecimento com a comunidade, por meio de ações de voluntariado.

4.8 As Funções Organizacionais Básicas

Nesta seção apresenta-se uma síntese das funções organizacionais básicas dos vários componentes organizacionais, com ênfase nos serviços profissionais de atendimento ao idoso e na função do centro de estudos e pesquisas.

Na gestão administrativa da organização profissional, os papéis desempenhados pelos gestores e pelos profissionais são variados – papéis de decisão, de informação, de julgamento e de coordenação. A seguir descreve-se o papel do ápice estratégico, dos gerentes da linha intermediária e dos especialistas.

4.8.1 O papel do ápice estratégico

Os integrantes do ápice estratégico não podem controlar os profissionais diretamente, mas exercem uma série de papéis que proporcionam poder indireto considerável (MINTZBERG, 2001).

Primeiro, o diretor lida com perturbações na estrutura. O processo de encasulamento (WEICK, 1976) pode levar a várias disputas entre os profissionais

e, muitas vezes, cabe ao diretor, juntamente com o gerente da área, negociar uma solução em benefício dos seus constituintes. Nesse caso, o diretor atua em conjunto com a hierarquia paralela do comitê dos serviços profissionais, composto para resolver problemas das interdependências entre os especialistas e a organização.

Nas considerações de Drucker (2001), em primeiro lugar, o diretor atua diretamente em duas áreas: lidera o conselho de curadores e a equipe de gerentes garantindo a unidade e a direção de suas atividades.

Em segundo, o diretor serve em papéis importantes nas fronteiras da organização. Desta forma, os papéis externos do ápice estratégico – mantendo contatos com grupos e associações, agindo como porta-voz na condição de relações públicas, negociando com *stakeholders*, surgem como fundamentais na administração do trabalho profissional.

O conselho curador deve estar profundamente envolvido com o diretor, atuando como parceiro deste (NADLER, 2004), emitindo opiniões e idéias e apoiando decisões importantes. Assume, assim, a responsabilidade de fiscalizar o desempenho da organização. O conselho não só ajuda a disseminar a missão da organização mas também é o guardião dessa missão e garante que a organização viva de acordo com seu compromisso básico (DRUCKER, 2001).

Pode-se concluir que o poder, na estrutura profissional, não flui para os integrantes do ápice estratégico que queiram envidar esforços no sentido de fazer trabalho administrativo, exceto em questões estratégicas, como aprovar anualmente a programação orçamentária para o exercício seguinte e aprovar o balanço anual. Todavia, o ápice estratégico manterá seu poder, desde que os profissionais e a sociedade percebam nele o propósito de estar servindo aos interesses da organização com eficiência e responsabilidade.

4.8.2 O papel da linha intermediária

Os gerentes também devem dar atenção às características distintas das instituições de atendimento e convivência de idosos, principalmente à sua missão, que tanto a distingue das empresas convencionais.

Precisa-se pensar nas gerências funcionando como um mecanismo de ligação lateral (GALBRAITH, 1973; MINTZBERG, 1999; 2001), uma vez que existem interdependências importantes entre os serviços. Na estrutura, elas estão lado a lado, com o ápice estratégico acima. Todos são centros de poder e autoridade e a coordenação entre essas atividades é viabilizada pelo ajustamento mútuo, requerendo contatos intensos. A tarefa dos gerentes é assegurar estes contatos diretamente e mantê-los em cursos paralelos, para que não se separem nem colidam.

Além de funcionarem como mecanismos de ligação laterais, à linha intermediária impõe-se um papel caracterizado pela pressão tanto do ápice estratégico quanto dos chamados subalternos. Mintzberg (2001) caracteriza o papel do gerente como acontecendo em três níveis:

- 1) um nível informativo, que se refere à comunicação e à disseminação de informações;
- 2) um nível intermediário de pessoas, que se refere a uma espécie de liderança intermediária interna; e
- 3) um nível de ação concreta, que se refere à atuação ativa do gerente pelo seu próprio envolvimento direto na ação.

4.8.3 O papel dos especialistas

Em virtude de a configuração profissional ser altamente descentralizada, os profissionais controlam não apenas seu próprio trabalho como também obtêm muito controle coletivo sobre as decisões administrativas que os

afetam. Decisões como, por exemplo, admitir colegas, promovê-los e distribuir recursos. O que emerge, portanto, é uma estrutura administrativa democrática.

Pelo fato de o trabalho administrativo requerer ajuste mútuo para a coordenação entre as várias pessoas envolvidas, o gerente de serviços profissionais terá um papel mediador preponderante e atuante junto ao ápice estratégico e junto às outras gerências e à equipe de profissionais.

4.8.4 A função do centro de estudos e pesquisas

Além do caráter assistencial, a organização assume um compromisso com o ensino e a pesquisa, com o desenvolvimento do centro de estudos e pesquisas sobre o envelhecimento humano, enfatizando o valor do conhecimento como instrumento de emancipação para uma vida com qualidade. Constituído como uma célula de produção e disseminação do conhecimento é estruturado para atender os seguintes objetivos:

- promover estudos, debates e seminários entre os idosos da organização, os seus profissionais e outras instituições acadêmicas;
- inserir os idosos no universo acadêmico;
- produzir pesquisas e estudos nas áreas do conhecimento da Geriatria e Gerontologia;
- oferecer campo de estágio e pesquisa a graduandos e pós-graduandos de diferentes cursos relacionados à Geriatria e à Gerontologia.
- realizar seminários, publicações e quaisquer outras modalidades que tornem públicas as informações e os estudos desenvolvidos pelo programa.

Suas ações são estabelecidas em quatro campos de atuação: estágios, pesquisa, extensão e grupos de estudos, concentrando-se em duas áreas do conhecimento: a Geriatria e a Gerontologia.

- 1) Estágio: proporciona a formação profissional de alunos estagiários nas áreas correlatas à Geriatria e à Gerontologia.
- 2) Pesquisas acadêmicas: à medida que o trabalho na organização se consolida, os integrantes da equipe de profissionais, os idosos e outros profissionais ligados às universidades são estimulados a desenvolver estudos e trabalhos para apresentar em eventos científicos e a contribuir para aprimorar os serviços da organização.
- 3) Extensão: oferecida por meio de palestras, de conferências, seminários e cursos, realizados na organização ou em instituições universitárias, o objetivo é inserir os idosos no meio acadêmico e na sociedade, visando a aquisição de novos conhecimentos para contribuir socialmente com instituições de atendimento ao idoso.
- 4) Grupo de estudos: integrado pelos clientes, conta com a colaboração dos profissionais da organização, de estudantes e especialistas de instituições universitárias. O objetivo é conhecer o que já existe sobre o envelhecimento humano, por meio de grupos de estudos. Além de valorizar o papel do idoso no desenvolvimento de sua personalidade (LIMA, 2001), os integrantes do grupo de estudos podem compartilhar seus conhecimentos com outros idosos da organização e seus familiares e participar de eventos externos para disseminar o conhecimento na comunidade, por meio de ações de voluntariado.

4.8.5 A função da tecnoestrutura - o centro de inteligência organizacional

Uma tarefa importante que deve ser realizada em uma organização é construí-la ao redor da informação (TARAPANOFF, 2001; GOMES; BRAGA, 2001; CASSARO, 2001; STAIR; REYNOLDS, 2002), disponibilizando informações estratégicas e operacionais, coletadas internamente e externamente, de fontes

primárias e secundárias. Cabe ao centro de inteligência a sistematização e a formalização dessa função, responsabilizando-se pela segurança e pela confiabilidade das informações e pelo planejamento das ações decorrentes apresentadas na seqüência:

- Sistemas de controle de desempenho: com a finalidade de assessorar a tomada de decisões (GOMES; BRAGA, 2001; CASSARO, 2001; STAIR; REYNOLDS, 2002), o sistema de controle de desempenho deve coletar, analisar, arquivar e disseminar as informações da organização. O sistema de informação gerencial e a controladoria produzem relatórios informacionais para as diversas áreas da organização, visando a eficiência operacional. Os indicadores de desempenho medem os resultados do conjunto da organização. Considera-se ainda o monitoramento do ambiente organizacional externo (TARAPANOFF, 2001), que tratará da coleta e análise de informações relevantes sobre os concorrentes, clientes, fornecedores, aspectos econômicos e sociais, associações de classe, órgãos reguladores e fiscalizadores, entre outros que possam vir a ter algum impacto na organização, com a finalidade de assegurar a tomada de decisões estratégicas.
- Planejamento: além de tratar das informações e seus sistemas, cabe aos analistas do centro de inteligência assessorar os gestores no planejamento das ações e na definição dos procedimentos e processos de trabalho. À medida que a organização avalia o ambiente externo e o seu desempenho interno, inicia novos planos de ação destinados a corrigir os problemas que surgem. Nesse sentido, o planejamento define procedimentos padrão e destina-se às atividades não-rotineiras (MINTZBERG, 1999). Especifica-se quem deve fazer o quê, como e quando, para que a mudança desejada possa ser efetivamente realizada.

4.8.6 A função da equipe de suporte

4.8.6.1 Assessoria jurídica

Compete à assessoria jurídica representar a organização ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente. Sua principal função é estudar, preparar e apreciar documentos contratuais de toda espécie, em conformidade com as normas específicas para o caso concreto; assistir a organização nas negociações de contratos; elaborar normas, instruções e regulamentos sobre matérias jurídicas, para uniformização e orientação das atividades da organização; e dar orientação e parecer sobre aspectos jurídicos.

4.8.6.2 Assessoria de marketing

Além de ser o elo de ligação entre a organização e o mercado, espera-se que o marketing, juntamente com a comunicação, construa aquilo que Drucker (2001) chama de interesse mental e emocional pela organização. O programa de marketing resulta, assim, em mais consciência e mais lealdade para com o público que a organização estará servindo. Nessa perspectiva, o marketing é mais do que um departamento, é cada membro da organização perseguindo a meta de satisfazer e servir o cliente.

Relacionamento é a palavra-chave da atuação da organização em relação a seus clientes efetivos. Utilizam-se as técnicas do chamado marketing de relacionamento (VAVRA; 1993; GUMMESSON, 1994; GORDON, 1998), combinadas com as ações de comunicação institucional (VIANA, 2001), para construir uma relação sólida e duradoura com os clientes, baseada na confiança e no compromisso mútuos, base da fidelização.

O programa de marketing da organização assume, assim, as seguintes funções básicas:

- compreender o mercado e suas necessidades;
- prospectar novos clientes;
- desenvolver a segmentação de clientes e conscientizar-se a respeito dos diferentes grupos com os quais irá interagir;
- assessorar o desenvolvimento de políticas, ações e programas para satisfazer esses grupos;
- divulgar os programas da organização;
- desenvolver programas de marketing institucional;
- gerenciar a marca e a identidade visual da organização e preservar a imagem institucional.

4.8.6.3 Assessoria de comunicação

Uma questão básica da organização de atendimento e convivência de idosos é que ela tem, tipicamente, muitos relacionamentos de importância vital - conselhos de idosos, Ministério Público, familiares, universidades, imprensa, entre outros. Portanto, outra tarefa fundamental que deve ser efetuada na instituição é construir a organização em torno de um processo ágil e confiável de comunicação com seus públicos (VIANA, 2001), para contar com uma base de apoio ampla, forte e sólida dos clientes, da comunidade, do governo e de outros segmentos sociais.

Os programas de comunicação, apresentados a seguir, posicionam a organização e fortalecem sua imagem e são devidamente orientados para um público-alvo, através de mensagens relevantes e direcionadas:

- Comunicação com a sociedade: o exercício da comunicação procura tornar a organização sensível ao meio social, motivando o diálogo e construindo uma imagem de credibilidade institucional.

- Comunicação com os clientes e familiares: programas de comunicação são estabelecidos para manter e fortalecer o relacionamento com os clientes e os seus familiares, fazendo-os sentirem-se parte de um grupo exclusivo e específico.
- Comunicação interna: a comunicação interna é uma relação que se estabelece entre a organização e funcionários, direção, conselho curador e gerentes. O programa de comunicação interna permite que as pessoas saibam mais sobre a organização, seus clientes, seus mercados, seus serviços, suas metas e os seus desafios. A informação, como produto da comunicação interna, serve para promover o crescente entendimento da missão, o compartilhamento dos valores culturais, filosóficos, éticos e dos objetivos da organização com o propósito de gerar diferencial de qualidade para o cliente final (BRUM, 2000).

Trata-se, portanto, de um processo de troca de informação que proporciona a satisfação de ambas as partes, como um triângulo de comunicação que une organização, funcionário e cliente.

4.8.6.4 Comitê de serviços profissionais

Inserido na estrutura formal da organização com liame direto e integrado pelos profissionais da essência operacional, o principal objetivo do comitê é assegurar a coordenação do trabalho e discutir assuntos comuns relacionados às questões interdisciplinares referentes aos idosos. Funciona através de reuniões institucionalizadas numa base regular (MINTZBERG, 1999), para garantir as seguintes funções:

- Ingresso do idoso e o processo de triagem: os interessados em participar da organização passam por um processo de triagem, para avaliar os critérios básicos de ingresso. O processo consta da aplicação de um protocolo interdisciplinar elaborado pela equipe de

profissionais que atuam na instituição (GONÇALVES; ARANHA, 2003).

- Avaliação do idoso: antes de iniciar as atividades de cada especialidade, o idoso é submetido a uma avaliação específica para aquele programa. A abordagem de avaliação varia entre os programas, sendo que a maioria inclui uma avaliação multidimensional, abrangendo: áreas de saúde física, estruturas de suporte social, estado psicológico e habilidade funcional.
- Prontuário dos clientes: o comitê responsabiliza-se pelo banco de dados, com registro das informações individuais sobre os clientes, possibilitando avaliar o impacto das atividades dos programas nas dimensões biológicas, psíquicas e sociais. Além de garantir o acompanhamento dos clientes, o histórico de dados com informações confiáveis dos participantes possibilita análises de vários tipos, a fim de ajustar as estratégias de trabalho. O objetivo é quantificar o perfil desta população e o impacto do trabalho ao longo dos anos. Assim, é possível estudar a evolução da população dos idosos de forma retrospectiva, usando a experiência adquirida para incrementar o atendimento de forma prospectiva.
- Grupos de trabalho *ad hoc*: outras reuniões são organizadas *ad hoc*, ou seja, em função de necessidades específicas de momento. Tratam-se de decisões de coordenação e de exceção, feitas *ad hoc* e menos programadas (MINTZBERG, 1999).
- Unidade de apoio logístico: especialmente criada para assistir os profissionais nas questões operacionais como transporte, segurança e para garantir o apoio logístico em todas as atividades programadas.

4.8.7 A função dos serviços profissionais

Muitas são as manifestações do processo natural do envelhecimento, aliadas aos inúmeros sinais e sintomas das doenças que podem se desenvolver na terceira idade (NETTO, 1997; VERAS, 2002). Na organização, as particularidades psíquicas e sociais devem ser consideradas, tanto quanto as alterações orgânicas, uma vez que, em última análise, são determinantes para a qualidade de vida do idoso. Tal elenco de possíveis necessidades assistenciais deve decorrer de uma participação integrada de vários profissionais, a fim de uniformizar o conhecimento sobre a real situação do idoso, e decidir quais as medidas a serem tomadas (JACOB FILHO, 2003). Assim pensando, apresenta-se um programa de atendimento aos idosos, constituindo um grupo interdisciplinar de serviços profissionais, integrado por pessoas que acreditam na possibilidade de promoção de um envelhecimento saudável (GORDILHO et al., 2000), pela transferência e construção de conhecimento entre os especialistas e os idosos.

Além de receber atendimento individualizado, a organização propõe-se a criar espaços comuns onde possa haver o desenvolvimento de recursos de integração por meio de dinâmicas grupais, entre outras estratégias de trabalho de cunho educacional, viabilizadas através do centro de estudos e pesquisas. Seja qual for a maneira com que o grupo se estruture, proporcionará mais capacidade de resolução e de enfrentamento dos problemas resultantes do processo de envelhecimento e integração social, fator essencial da condição humana, principalmente na terceira idade (NETTO, 1997; JACOB FILHO, 2003).

4.8.7.1 Atividade de psicologia

Ao serviço de psicologia cabe fazer com que os idosos reconheçam o envelhecimento como um processo, contínuo e inevitável, tornando-se parte dele e responsáveis por seu curso. O objetivo é estimular a reflexão sobre temas pertinentes a esta etapa da vida, permitindo aos idosos a expressão das angústias e ansiedades daí decorrentes. Oferece, de forma individual, escuta e

orientação a problemas e conflitos emocionais (ARANHA, 2003) como frustrações e conquistas, solidão na terceira idade, relacionamento familiar e social, diferenças e interações entre gerações, afetividade e sexualidade, morte, depressão, dependência, ansiedade, entre outros.

4.8.7.2 Atividade de serviço social

O serviço social estará inserido no trabalho socioeducativo do envelhecimento, enfatizando ações de cunho social que reforcem a dignidade e o exercício da cidadania (GONÇALVES, 2003). Ao profissional cabe o papel de educador e coordenador, proporcionando a todos os clientes a liberdade de expressão, a socialização dos saberes e a participação social dentro e fora da instituição, com ênfase nas relações familiares e nas atividades voluntárias.

4.8.7.3 Atividade de terapia ocupacional

A terapia ocupacional procura entender a relação entre o processo de envelhecimento e a satisfação pessoal do idoso, no que tange às tarefas de cunho ocupacional, incluindo desde atividades básicas diárias e de trabalho, até as atividades culturais e de lazer, os passeios e viagens externas e a promoção de festas comemorativas (TAMAI, 2003).

4.8.7.4 Atividade médica

A saúde deve ser assistida, num trabalho conjunto entre médicos e enfermeiros, reconhecendo a importância do acompanhamento individual especializado, considerando o idoso como uma unidade integrada e dinâmica, num sentido físico-psíquico-social e espiritual (VALENTE; SANTOS, 2003).

4.8.7.5 Atividade de nutrição

A nutrição necessita e merece atenção especial, não apenas porque existem diferenças fundamentais das necessidades nutricionais dos idosos, mas também porque o processo de envelhecimento confere a este grupo características próprias (FIDELIX, 2003).

4.8.7.6 Atividade de fisioterapia

As atividades desenvolvidas pela área de fisioterapia devem enfatizar a promoção da saúde e a prevenção de agravos e incapacidades (IZZU, 2003), num primeiro momento, por se tratarem de idosos livres de alterações funcionais limitantes e, ainda, por ser prerrogativa dos serviços da organização que, além das atividades de cunho assistencial, atribui grande relevância às atividades de cunho educativo e preventivo.

4.8.7.7 Atividade de educação física

Um programa regular de exercício moderado é uma recomendação muito apropriada para a maioria dos idosos. Em parte devido ao seu impacto sobre vários aspectos da saúde física, a atividade física regular tem uma importante influência sobre as capacidades funcionais, a qualidade de vida e a saúde mental do cidadão idoso (SHEPHARD, 2003). A prescrição de exercícios físicos e a orientação individualizada, seguidas de um acompanhamento personalizado, podem incluir caminhadas, ginástica aeróbica, natação, hidroginástica, dança de salão, esportes, entre outras atividades.

4.8.7.8 Atividade de fonoaudiologia

Os aspectos da audição e fala são assistidos por fonoaudiólogos, pautados na promoção da saúde fonoaudiológica que sustente a qualidade de vida dos participantes e a reabilitação. No espectro das atividades que poderão ser desenvolvidas, inclui-se a busca do autoconhecimento como interlocutor, o conhecimento sobre os mecanismos envolvidos na comunicação, sobre os componentes comunicativos, e sobre a deglutição (VIÚDE, 2003).

4.8.7.9 Atividade de tanatologia

Um dos temas mais abordados em psicologia sobre esta temática é a ansiedade ou o medo da morte (FEIFEL e NAGY, 1981; KÜBER-ROSS, 1991; KASTENBAUM e COSTA, 1997). Psicólogos, médicos e outros profissionais devem acompanhar o processo de morte e luto, oferecendo conforto espiritual e psicológico e controle da dor física aos idosos que terão algum tipo de relação com a morte.

4.8.8 A função dos serviços administrativos

A gerência de serviços administrativos é responsável pelo setor de hotelaria, serviços gerais, transportes, segurança, infra-estrutura, compras e pelo controle de estoque e armazenagem de mercadorias e materiais, entre outros.

4.8.9 A função dos serviços de recursos humanos

Cabe aos recursos humanos o recrutamento, a seleção, a capacitação e o desenvolvimento das pessoas que atuam na organização, bem como a

administração da folha de pagamento e dos cargos e salários e a segurança e higiene no trabalho.

4.8.10 A função dos serviços financeiros

Ao gerente financeiro caberá a gestão dos custos e orçamentos, tesouraria, fluxo de caixa como contas a pagar e a receber, crédito e cobrança e outros controles financeiros.

4.9 Os fatores Contingenciais

Numerosos estudos associam a estrutura eficaz com a coerência entre o conjunto dos parâmetros de concepção e os fatores de contingência (BURNS e STALKER, 1961; CHANDLER, 1962; WOODWARD, 1965; LAWRENCE; LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1971; CHILD, 1972; TRIST, 1982; 1983; MINTZBERG, 1999; 2001). A organização que tem uma estrutura integrada tende também a favorecer um determinado ambiente, um determinado sistema técnico, uma determinada dimensão, até mesmo uma determinada idade e um sistema de poder que sejam coerentes com esta estrutura.

Nesta seção, identifica-se um conjunto de condições ou fatores de contingência que se encontram associados à configuração da organização profissional (MINTZBERG, 1999; 2001):

- o sistema técnico que a organização utiliza;
- o tamanho e a idade da organização;
- alguns aspectos sobre o impacto do ambiente sobre a organização profissional; e
- algumas das suas relações de poder.

4.9.1 O sistema técnico

Na configuração da organização profissional, o sistema técnico é o fator de contingência principal. O centro operacional é dominado por profissionais qualificados, cujos procedimentos de trabalho são difíceis de aprender, mas, ao mesmo tempo, são bem definidos.

Para compreender como a organização profissional funcionará em âmbito operacional, deve-se pensar nela como um conjunto de programas padronizados que são, na realidade, o repertório de habilidades que os profissionais estão prontos para usar. O processo é, às vezes, conhecido como encasulamento (WEICK, 1976). Nesse particular, o profissional tem duas tarefas básicas:

- 1) categorizar ou diagnosticar as necessidades dos clientes, para indicar quais programas padronizados podem ser aplicados; e
- 2) aplicar ou executar esse programa. Esse encasulamento é o que permite a cada profissional trabalhar de maneira relativamente autônoma, na aplicação de programas padronizados e bem definidos.

É no processo de encasulamento que as diferenças fundamentais entre a organização maquinal e a organização profissional podem ser melhor analisadas, observa Mintzberg (2001). A organização maquinal é uma estrutura de objetivo único. Se lhe for dado um estímulo, ela executa sua seqüência padronizada de programas. Não há o envolvimento de diagnóstico. Na organização profissional, o diagnóstico é uma tarefa fundamental, mas altamente circunscrita. A organização procura equiparar a uma contingência predeterminada, um programa padronizado.

4.9.2 Tamanho e idade

Perseguindo a linha de investigação de Holdway et al. (1975), que indica que as organizações profissionais são mais formalizadas; de Bidwell (1965), que argumenta que as organizações profissionais tendem a ter estruturas de apoio logístico bem desenvolvidas; e de Mintzberg (1999), que considera que os profissionais trazem consigo normas quando entram para organização, conclui-se que os fatores de dimensão e idade têm menos importância na concepção da estrutura.

Considerando a forma híbrida da organização, com características da burocracia maquinal, algumas unidades devem passar por uma estrutura simples, antes que seus procedimentos se tornem rotineiros, uma vez que as normas têm de ser elaboradas na organização.

4.9.3 O ambiente

Nesta seção, descreve-se o impacto do ambiente sobre a organização e, sobretudo, a capacidade que a organização tem de lidar com ele – de o prever, de o apreender, de responder-lhe em tempo ou de confrontar a sua diversidade (MINTZBERG, 1999; 2001).

Constatada a existência de duas espécies de estrutura burocrática na organização, uma burocracia profissional e outra maquinal, avalia-se o impacto do ambiente nas estruturas distintas. A dimensão complexidade afeta a estrutura da organização profissional através da dimensão intermediária que se refere à inteligibilidade do trabalho a ser executado. Considera-se o ambiente da organização profissional complexo, mas estável. Primeiro, por que exige conhecimentos vastos dos seus profissionais, envolvendo anos de formação fora da organização. Segundo, por que seu trabalho é previsível e rotineiro. Por outro lado, na burocracia mecanicista, o ambiente é simples e estável, porque os procedimentos previsíveis e rotineiros de trabalho, executados por pessoal não qualificado, são definidos pela organização.

4.9.4 O poder

Um certo número de fatores de poder, apresentados a seguir, também são considerados na concepção da estrutura, como o controle externo sobre a organização e a pressão dos seus membros internos:

- Controle externo: destaca-se o controle do Estado que, pela criação de normas jurídicas, como o Projeto de Lei que dispõe sobre o Estatuto do Idoso, assegura os direitos sociais dessas pessoas. Além de regulamentar os direitos dos idosos, determina obrigações às entidades assistenciais e estabelece penalidades para diversas situações de desrespeito aos idosos. Atribui uma série de competências e responsabilidades ao Ministério Público, como a fiscalização dos estabelecimentos que abrigam esse contingente populacional, por meio de medidas administrativas e judiciais.
- Controle interno: destaca-se a concentração de considerável autonomia na mão dos profissionais cujas habilidades complexas requerem o exercício de poder, viabilizado pelo julgamento individual (MINTZBERG, 1999; 2001). Normas que são impostas do exterior à organização, pelas associações profissionais que formam os seus operacionais e que regulam o seu comportamento interno, também influenciam o trabalho na organização. Isso pode levar os profissionais a ignorarem não apenas as necessidades de seus clientes, mas também as da organização em si, concentrando sua lealdade em sua profissão e em suas associações profissionais (MINTZBERG, 1999; 2001).

Após apresentação e justificativa do modelo proposto, descrevem-se, a seguir, as considerações finais da pesquisa, incluindo as suas limitações e a recomendação de estudos futuros.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi o de desenvolver um modelo de configuração organizacional, contribuindo para a gestão de organizações de perfil interdisciplinar que alie moradia, atendimento e convivência de idosos e que se consolide, ao mesmo tempo, como um centro de produção de conhecimentos sobre o envelhecimento humano.

Até os anos 60, as questões referentes ao envelhecimento humano estavam restritas ao âmbito familiar e doméstico e, a partir desse período, passaram a ter uma conotação social e política (NETTO, 1997). No Brasil, o Presidente da República sancionou, em 1º de outubro de 2003, o Estatuto do Idoso, que define medidas de proteção às pessoas com idade igual ou superior a 60 anos. O projeto regulamenta os direitos dos idosos, determina as obrigações das entidades assistenciais, estabelece penalidades para diversas situações de desrespeito aos idosos e atribui uma série de competências e responsabilidades ao Ministério Público.

Em seu art. 3º, o Estatuto do Idoso determina que é obrigação da família, da comunidade, da sociedade e do Poder Público assegurar, "com prioridade absoluta, a efetivação do direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade, ao respeito e à convivência familiar", significando estas palavras que sempre deverão prevalecer o interesse do idoso e o seu atendimento.

A partir do reconhecimento da população idosa como um segmento social com especificidades (LIMA, 2001), o foco principal das atividades do modelo proposto incide nos serviços profissionais que incluem a participação de especialistas responsáveis pelo desenvolvimento de ações voltadas à promoção da saúde dos idosos, procurando mantê-los ativos e participantes no exercício de

sua cidadania, lidando de forma especializada com as questões pessoais e coletivas decorrentes do envelhecimento.

Por tratar-se de uma organização profissional, as funções são distribuídas entre vários serviços profissionais. A atuação da equipe interdisciplinar de profissionais, preparada para atender o idoso em seus aspectos individuais, sociais e políticos, conhecendo com mais profundidade suas características, comportamentos e peculiaridades, torna-se importante fonte de referência no processo de gestão do modelo proposto, qualificando e legitimando a atuação profissional junto ao idoso.

Além de reconhecer que as especificidades dos idosos justificam um tratamento diferenciado em relação às demandas de outros grupos sociais, a dualidade de ser, ao mesmo tempo, uma moradia assistida e um campo de estudos científicos amplia o escopo das práticas atuais de instituições de convivência e moradia assistida. Atuando como sujeitos, os idosos serão estimulados a desenvolverem estudos sobre envelhecimento humano e, de diferentes formas, são envolvidos em fóruns de discussão sobre o envelhecimento humano, dentro e fora da organização, enfatizando o valor do conhecimento como instrumento de emancipação para uma vida com qualidade.

Os idosos serão também fontes de dados, uma vez que um prontuário do cliente será criado permitindo registrar informações relevantes sobre envelhecimento humano e, sobretudo, permitindo a observação das relações que se estabelecem entre as pessoas que participam do programa. A análise dessas informações possibilita avaliar o impacto das atividades da organização nas dimensões biológicas, psíquicas e sociais, em termos individuais e coletivos. Assim, o Centro de Estudos e Pesquisas sobre o Envelhecimento Humano é um *locus* de formação qualificada de profissionais de saúde e áreas correlatas e de produção e disseminação de conhecimento por meio do desenvolvimento de pesquisas.

O Centro de Inteligência Organizacional é um recurso estratégico da configuração proposta, à medida que habilita à decisão estratégica. Os tomadores de decisão disporão de informação qualitativa, contendo alto valor agregado, permitindo obter uma visão global da instituição. A inteligência constituirá a parcela do conhecimento que habilitará à decisão estratégica, possibilitando o

atendimento das necessidades de informações para gerá-las na quantidade e qualidade requeridas. O Sistema de Informações Gerenciais sintonizará as informações com a autoridade e a responsabilidade dos vários níveis hierárquicos pela tomada de decisão. Este é um trabalho que apresenta todas as condições para ser levado a bom termo, pois, na configuração estrutural proposta, está claro “quem” decide “o quê”.

O modelo de configuração proposto apresenta a estrutura e as atividades que o fazem funcionar. A especialização do trabalho, a formação e a formalização do comportamento constituem os parâmetros essenciais da configuração estrutural. No aspecto estático do modelo, a estrutura organizacional compõe a anatomia da organização, cuidando de sua configuração e de suas formas, instituindo seus serviços essenciais e a divisão do trabalho. Os mecanismos de coordenação, as funções organizacionais básicas e o processo decisório apresentam sua movimentação e sua dinâmica.

A Tabela 5.1 apresenta um resumo dos principais elementos considerados na concepção do modelo de configuração organizacional.

CONFIGURAÇÃO	PRINCIPAL MECANISMO DE COORDENAÇÃO	PARTE-CHAVE DA ORGANIZAÇÃO	PARÂMETROS DO SISTEMA DE TOMADA DE DECISÃO	OS PARÂMETROS ESSENCIAIS DA CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL
Organização Profissional	Padronização de Habilidades e Ajuste Mútuo	Essência Operacional	Descentralização Horizontal	Especialização Horizontal do Trabalho e Formação
Organização Maquinal	Padronização do Trabalho Padronização de Outputs Padronização de Normas	Ápice Estratégico Linha Intermediária	Centralização Vertical e Horizontal Descentralização Vertical Paralela	Especialização vertical do Trabalho e Formalização do Comportamento

Tabela 5.1 - Resumo dos principais parâmetros considerados na concepção da configuração organizacional proposta.

O modelo de configuração organizacional proposto baseia-se no exame do modo como todos esses elementos organizacionais, especificamente no contexto profissional da organização, agem e como se combinam.

5.1 Implicações Acadêmicas da Pesquisa

A opção pela abordagem das configurações é tanto uma escolha entre teoria e realidade como uma escolha entre várias teorias. O critério de escolha da abordagem das configurações foi a qualidade de sua percepção, isto é, sua contribuição para compreender a realidade das organizações, não a sua habilidade em representar a realidade. O modelo de configuração delineado nesta pesquisa, que constitui uma teoria, existirá se conseguir provar que é um conceito útil e se refletir a realidade que tem por objetivo descrever.

Assim, em uma primeira aplicação da teoria, a abordagem das configurações ajuda a compreender as forças que dinamizam a organização e os parâmetros que a levam a estruturar-se conforme o modelo proposto. No modelo delineado, as condições favorecem a atração para profissionalizar. Como indica Mintzberg (1999; 2001), a forma profissional de organização aparece sempre que a essência operacional se apresenta como a parte-chave da organização e sempre que o trabalho operacional é dominado por funcionários hábeis, que usam procedimentos assimilados em profundidade e bem definidos. O modelo proposto assume a forma de burocracia profissional (MINTZBERG, 1999; 2001) porque a organização desenvolve tarefas que pedem uma variedade de habilidades, exigindo que sejam realizadas e controladas por profissionais especializados.

Em outra aplicação da teoria, a abordagem das configurações é concebida como uma tipologia feita elementos puros ou ideais, que descreve respectivamente uma forma fundamental de estrutura e da situação que lhe corresponde na sua busca de harmonia estrutural. O modelo de configuração delineado para uma instituição de idosos, que considera as várias dimensões do envelhecimento humano, oferecendo moradia e, ao mesmo tempo, consolidando um centro de produção de estudos, tende a favorecer a configuração profissional em função da força à qual tem de responder.

Outra aplicação da teoria permite utilizar a abordagem das configurações como base para descrever as estruturas híbridas do modelo delineado, exibindo características de mais de uma configuração. Alguns serviços, em detrimento de sua natureza e desempenho, são conduzidos a adotar

características da burocracia mecanicista devido à necessidade de uma supervisão direta para assegurar a coordenação das atividades.

Nesta aplicação da teoria, a abordagem das configurações utiliza diferentes configurações em diferentes partes da organização (MINTZBERG, 1999) para ajudar a descrever duas variedades de estrutura – a burocracia profissional e a burocracia maquinal, mesmo que esta última se trate de estrutura híbrida. Assim, a configuração profissional proposta assume a forma híbrida, com características da burocracia maquinal (MORGAN, 1996; MINTZBERG, 2001; MOTTA, 2002) para as atividades repetitivas que não exigem profissionais qualificados para seus postos de trabalho (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).

5.2 Implicações Gerenciais da Organização Profissional

A organização profissional é singular entre as várias configurações ao responder às duas necessidades predominantes de homens e mulheres contemporâneos (MINTZBERG, 2001). É democrática, disseminando seu poder diretamente aos seus profissionais, proporcionando-lhes ampla autonomia e uma coordenação estreita entre seus colegas. Desse modo, o profissional está ligado a uma organização, porém está livre para atender aos clientes à sua maneira, restringindo-se apenas aos padrões estabelecidos pela profissão.

O resultado, segundo Mintzberg (2001), é que esse profissional tende a emergir como um indivíduo altamente motivado, dedicado ao trabalho e aos clientes que ele atende. Ao contrário da organização maquinal, que coloca barreiras entre o operador e o cliente, esta configuração as remove, permitindo o desenvolvimento de um relacionamento profissional, mas pessoal. Além do mais, a autonomia permite que os profissionais aperfeiçoem suas habilidades livres de interferência, enquanto repetem os mesmos programas complexos.

Porém, nessas mesmas características - democracia e autonomia, residem os principais problemas da organização profissional, observa Mintzberg (2001). Não há maneiras evidentes de controlar o trabalho, fora daquilo que é exercido pelos profissionais em si e nenhuma maneira de corrigir deficiências que

os profissionais não consideram, como problemas de coordenação, de prudência e inovação que surgem nessas configurações, alerta o autor.

- Problemas de coordenação: a organização pode efetuar a coordenação de maneira eficiente em sua essência operacional somente dependendo da padronização por habilidades. Esse, porém, é um mecanismo fraco de coordenação, pois deixa de cuidar de muitas das necessidades que surgem nessas organizações. Uma delas é a coordenação do trabalho entre os profissionais e o pessoal de suporte administrativo. Outra questão é conseguir coordenação entre os profissionais, gerenciando conflitos e evitando, assim, a geração de programas mal-desenvolvidos. No modelo apresentado, propõe-se um mecanismo de ligação lateral, viabilizado através de um Comitê de Serviços Profissionais para encorajar a coordenação entre os profissionais e entre esses e os serviços de apoio.
- Problemas de julgamento: outro problema, gerado devido ao encasulamento, é a concentração da maior parte do julgamento na mão dos profissionais, cujas habilidades complexas, independentemente de quão padronizadas sejam, requerem o exercício de considerável julgamento. Esta ponderação é ótima quando os profissionais são competentes e conscienciosos. Mas é um desastre quando não o são. Alguns profissionais confundem as necessidades de seus clientes com as habilidades de seus ofícios. Vários fatores confundem os esforços para lidar com essa inversão de meios e fins. Um deles é o fato de que os profissionais relutam em agir contra seus pares, por exemplo, censurar comportamento irresponsável. Outro fator é a dificuldade intrínseca de medir os resultados (*outputs*) do trabalho profissional. O julgamento permite aos profissionais ignorarem não apenas as necessidades de seus clientes, mas também as da organização em si. Muitos profissionais concentram sua lealdade em sua profissão e não no local onde a praticam. Todavia, as organizações profissionais necessitam igualmente de lealdade para dar suporte às suas estratégias gerais.

A cooperação é essencial para o funcionamento da estrutura administrativa e, no entanto, muitos profissionais resistem a ela.

- Problemas de inovação: na organização profissional, inovações também dependem de cooperação. Os programas existentes poderão ser aperfeiçoados pelo profissional, individualmente, mas os novos requerem uma reorganização dos casulos e, portanto, exigem ação coletiva. Como resultado, a relutância dos profissionais em cooperar entre si e a complexidade dos processos coletivos podem ocasionar resistência às inovações. Os problemas de inovação na organização profissional têm suas raízes no pensamento convergente, no raciocínio dedutivo do profissional que procura as situações específicas em termos do conceito geral. O fato é, segundo Mintzberg (2001), que a grande arte e a solução inovadora de problemas requerem raciocínio indutivo, isto é, a inferência da nova solução geral oriunda da experiência em particular. E esse tipo de pensamento é divergente: separa-se das velhas rotinas ou padrões, em vez de refletir as existentes, explica o autor.

5.3 Limitações da Pesquisa

Mintzberg; Quinn (2001) alertam que as teorias prescritivas (ou normativas) têm sido o problema, muitas vezes, em vez de serem a solução, no campo da administração. O que os autores querem dizer é que nenhuma receita funciona para todas as organizações e que formas bem diferentes funcionam em contextos particulares. Mesmo quando um modelo parece ser eficiente em um determinado contexto, ele requer uma compreensão sofisticada do que seja exatamente o contexto em questão e de como funciona. Em outras palavras, não é possível decidir, de forma confiável, o que deve ser feito em um sistema tão complexo quanto uma organização contemporânea, sem uma compreensão genuína de como essa organização realmente deve funcionar.

Não obstante, esta pesquisa não ignorou a utilidade da teoria normativa. Entretanto, chama-se a atenção sobre as limitações do modelo de configuração organizacional proposto, apesar da tentativa de compreender o contexto e a complexidade total das organizações.

Na fundamentação teórica empírica ressaltaram-se os aspectos relevantes do envelhecimento, investigaram-se experiências inovadoras voltadas para a população idosa e estudou-se a estrutura e a dinâmica das organizações. Elaborou-se, a partir disso, uma proposta prática de um modelo de configuração estrutural com uma forte base de ligação com as teorias.

Entretanto, sabe-se que a implementação de um modelo não é automática. A longa tarefa de implementação dependerá de muitas variáveis. O processo de construção de uma organização envolve um complexo processo de interação humana, por exemplo. O modelo de configuração aqui desenvolvido é apenas uma parte do processo.

Goold; Campbell (2002) argumentam que criar uma nova estrutura organizacional é um dos desafios técnicos e políticos mais difíceis que um executivo enfrenta. Para a maior parte das organizações, o planejamento da estrutura não é nem uma ciência nem uma arte, é um oxímoro, dizem os autores. Ou seja, as estruturas das organizações raramente resultam de planejamento sistemático e metodológico. Na verdade, elas evoluem através do tempo, através do método do erro e do acerto, envolvendo intermináveis variáveis e negociação de funções e cargos. Frequentemente desintegram-se em conflitos pessoais e jogos de poder e são mais influenciadas pela política dos funcionários do que pelas regras de suas políticas de implementação, argumentam Goold; Campbell (2002).

A pressuposição, nesta pesquisa, assim como na realidade, é a de que a elaboração e a implementação de planos estão interligadas como processos interativos complexos, em que políticas, estilos administrativos e muitos outros fatores impõem determinadas decisões estratégicas. Ou seja, a estratégia, as estruturas e os sistemas misturam-se de maneira complexa para influenciar os resultados. Cada caso requer um profundo trabalho de pesquisa e uma análise sistêmica para poder avaliar as variáveis envolvidas e como elas interagem para formar o todo.

5.4 Recomendação para Trabalhos Futuros

As implicações gerenciais inerentes à gestão da organização profissional e os desafios relacionados à complexidade das organizações poderão ser investigados por pesquisadores. Questões relacionadas às limitações desta pesquisa e aos desafios técnicos e políticos na tentativa de estruturar uma organização geram muitas possibilidades de estudos.

Mais especificamente, na área da Gerontologia, podem ser desenvolvidas pesquisas relacionadas ao inter-relacionamento dos fatores fisiológicos, sociais e psicológicos do envelhecimento humano e às questões pessoais e coletivas decorrentes. Outras pesquisas, voltadas à observação das transformações pelas quais vêm passando a experiência de envelhecimento ou à observação das relações que se estabelecem entre as pessoas que participam de programas desenvolvidos por moradias assistidas, centros de convivência ou programas educacionais desenvolvidos pelas universidades da terceira idade, poderão ser realizadas.

REFERÊNCIAS

AGUSTINI, F.C. **Introdução ao direito do idoso**. Florianópolis: Ed. Fundação Boiteux, 2003.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ARANHA, V.C. O trabalho com grupos. In: JACOB FILHO, W. (Org). **Prática a caminho da senecultura**. Grupo de Assistência Multidisciplinar ao Idoso Ambulatorial (GAMIA). Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo. São Paulo: Atheneu, 2003.

ARAUJO, L.C. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSIS, M. de. **Promoção da saúde e envelhecimento**: orientações para o desenvolvimento de ações educativas com idosos. Rio de Janeiro: CRDE UnATI UERJ, 2002.

AZAMBUJA, T.T. **Documentação de sistemas da qualidade**: um guia prático para a gestão das organizações. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.

BARROS, A.J.; LEHFELD, N.A. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BENNIS, W.G. **Changing organizations**. New York: McGraw-Hill, 1966.

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BIDWELL, C.E. The school as a formal organization. In: MARCH, JG. (ed.). **The handbook of organizations**. Rand McNally, 1965

BIO, S.R. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1995.

BLAU, P.M.; SCOTT, R. **Formal organizations**. San Francisco: Chandler, 1962.

_____. The hierarchy of authority in organizations. **Americam Journal of Sociology**, 68: 453-467, 1967.

BOUCHARD, C.; SHEPHARD, R.J.; STEPHENS, T. **Physical activity, fitness and health**. Champaign. IL:Human Kinetics, 1994.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Assistência à Saúde. **Redes estaduais de atenção à saúde do idoso**: guia operacional e portarias relacionadas. Brasília: MS, 2002. 104f. (Série A. Normas e Manuais Técnicos).

_____. Ministério da Previdência Social. **Programa Nacional de Cuidadores de Idosos**. Portaria Interministerial n.5., 153, de 07/04/1999.

BRENNER, I.; SHEK,P.N.; SHEPHARD, R.J. **Infection in athletes**. Sports Medicine. 17:86-107, 1994.

BRUM, A.M. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BURNS, T. The directions of activity and communication in a departamental executive group. **Human Relations**, p.73-97, 1954.

BURNS, T. STALKER, G.M. **The management of inovation**. Londres: Tavistock, 1966.

CACHIONI, M. Universidades da terceira idade: das origens à experiência brasileira. In: NERI, AL.; DEBERT, GG (Orgs). **Velhice e sociedade**. Campinas: Papirus, 1999.

CAMARANO, A.A. **Envelhecimento da população brasileira**: uma contribuição demográfica. Rio de Janeiro: IPEA, 2002. (Texto para Discussão, 858).

CAMPOS, V.F. **Controle da qualidade total (no Estilo Japonês)**. 4.ed. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

CARDOSO, V.; GONÇALVES, L.H.T. Instrumentos de avaliação da autonomia no desempenho das atividades da vida diária do cliente idoso. In: **Arquivos Catarinense de Medicina**. v.24, n.4, p.21-47, 1996.

CARVALHO FILHO, E.T.; PAPALÉO NETTO, M. **Geriatria – fundamentos, clínica e terapêutica**. São Paulo: Atheneu, 2000.

CARVALHO, H.M. de. Os educando e o cotidiano escolar. In: SILVA, JM. **Os educadores e o cotidiano escolar**. Campinas, Ed. Papirus, 2000.

_____. **A universidade aberta à maturidade**: uma proposta de qualidade de vida na maturidade.

CASSARRO, A.C. **Sistemas de informação para tomada de decisão**. 3.ed. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2001.

CERVO, A.L.; BERVIAN, PA. **Metodologia científica**: para uso de estudantes universitários. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industry. Cambridge: Mit Press, 1962.

CHARNEY P. **Nutritional assessment in the 1990s**: where are we now? NCP, 1995.

CHARNS, M.P.; LAWRENCE, P.R., WEISBOARD, M.R. Organizing multiple-function professionals in academic medical centers. In: **TIMS Studies in the Management Sciences**, 5, 71-88, 1977.

CHASSIN, M.R. e cols. Does inappropriate use explain geographic variation in the use of health care services? **Journal of the American Medical Association**, 258:2533-2537, 1987.

CHERNS, A.B. The principles of socio-technical design. In: **Human relations**, 29, 783-792, 1976.

CHIAPETTA, S.M.S.V.; SPERANCINI, M.A.C. **Como montar um centro de convivência para idosos**. Viçosa: CPT, 2000.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p.1-22, 1972.

CHODZO-ZAJKO, W.J.; MOORE, K.A. Physical fitness, and cognitive functioning in aging: exercise and sport. **Sciences Reviews**, 22:195-220, 1994.

COLLISHAW, N.E.; MYERS, G. Dollar estimates of the consequences of tobacco use. In: **Canadian Journal of Public Health**, 75:192-199, 1984.

CUNHA, A.G. **Dicionário etimológico nova fronteira da língua portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CRESWELL, J. **Research design**: qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage, 1994.

CROZIER, M. **The bureaucratic phenomenon**. London: Tavistock, 1964.

DALTON, M. **Men who manage**. New York: John Wiley, 1959.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVIDSON, S.M.; MARMOR, T.R. **The cost of living longer**. Lexington, MA: Lexington Books, 1980.

DEBERT, G.G. A invenção da terceira idade e a rearticulação de formas de consumo e demandas políticas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 12:39-56, 1997.

DENZIN, N. **The research act**. New York: McGraw-Hill, 1970.

DESSLER, G. **Organization and management**: a contingency approach. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1976.

DIAS, R.B. O uso de medicamentos: cautela com os idosos. In: RODRIGUES, R.P.; DIOGO MJ. **Como cuidar dos idosos**. Campinas, SP: Papirus, 1996.

DRUCKER, P. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**: janeiro-fevereiro, 1988.

_____. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1994.

DUNCAN, R.B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, 313-327, 1972.

ELIA M. Assessment of nutritional status and body composition. 3.ed. In: ROMBEAU, J.L.; ROLANDELLI, R.H. **Clinical nutrition: enteral and tube feeding**. Philadelphia: W.B. Saunders Company, 1997.

EMERY, F.E.; TIST, E.L. Socio-technical systems. In: CHURCHMAN, C.W.; VERHULST, M. (Eds.). **Management Science Models and Techniques**, v.2, Pergamon, 83-97, 1960.

EMERY, F.E. **Systems thinking**. Harmondsworth: Penguin, 1969.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1978. (Publicado em inglês em 1947).

FEATHERSTONE, M. O curso da vida: corpo, cultura e imagens do processo de envelhecimento. In: DEBERT, G.G. (ed.). **Antropologia e velhice**. Campinas: UNICAMP/IFCH, 1994.

FEIFEL, H.; NAGY, V.T. Another look at fear of death. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 49, 278-286, 1981.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIDELIX, M.S.P. Atividade de nutrição. In: JACOB FILHO, W. (Org). **Prática a caminho da senecultura**. Grupo de Assistência Multidisciplinar ao Idoso Ambulatorial (GAMIA). Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo. São Paulo: Atheneu, 2003.

FREITAS, M.C. et al. Perspectivas das pesquisas em gerontologia e geriatria: revisão da literatura. **Rev Latino-am Enfermagem**, mar./abr., 10(2):221-8, 2002.

FRIES, J.F. **Aging well**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

FRITZ, R. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GALBRAITH, J.R. Matrix organization designs: how to combine functional and project forms. **Business Horizons**, 14:29-40, 1971.

_____. **Organizations design**. Reading, MA: Addison-wesley, 1977.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1989.

GISBERT CALABUIG, J.A. **Medicina legal y toxicológica**. 5.ed. Masson, Barcelona, 1998.

GOLDSTEIN, L.L. A produção científica brasileira na área da gerontologia - (1975-1999). **Rev. online Bibl**, Prof. Joel Martins, v.1., n.1, out., 1999.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.40, n.1, jan./mar., 2000.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. Do you have a well-designed organization? **Harvard Business Review**, march, v.80, n.3, 117-124, 2002.

GORDILHO, A. et al. **Desafios a serem enfrentados no terceiro milênio pelo setor saúde na atenção aos idosos**. Rio de Janeiro: UnATI, 2000.

GORDON, I. **Relationship marketing**. USA: John Wiley & Sons, 1998.

GRACIANO, M.I.G. Critérios de avaliação para classificação socioeconômica. **Revista Serviço Social e Sociedade**, 1980.

GREENFIELD, E.A.; MARKS, N.F. Formal volunteering as a protective factor for older adults' psychological well-being. **Journals of Gerontology - Series B: Psychological Sciences and Social Sciences**, 59:258-264, 2004. (Disponível em: <<http://intl-psychsoc.gerontologyjournals.org>>).

GUMMESSON, E. Making relationship marketing operational. **Service Industry Management**, 5 (5), 1994.

HAGE, J.; AIKEN, M. Relationship of centralization to other structural porperties. **Administrative Science Quarterly**, 72-92, 1967.

HALL, R.H. Intraorganizational and structural variation: application of the bureaucratic model. **Administrative Science Quarterly**, 259-308, 1962.

_____. **Organization**: structure and process. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business, 1994.

HAMMER, M. Mudança profunda: como a inovação operacional pode transformar sua empresa. **Harvard Business Review**, abr., n.4. v.82, 46-54, 2004.

_____. A empresa supereficiente. **Harvard Business Review**, edição especial abr., 18-29, 2002.

HAMPTON, D.R. **A administração contemporânea**. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

HARRINGTON, H.J. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

HARVEY, E. Technology and the structure of organization. **American Sociological Review**, 247-259, 1968.

HAVE, S.T. et al. **Modelo de gestão**: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

HEIKKINEN, R.L; KAUPPINEN, M. Depressive symptoms in late life: a 10-year follow-up. **Archives of Gerontology and Geriatrics**, may 2004.

HERZBERG, F. One more time. How do you motivate employees? **Harvard Business Review**, jan./fev., 53-62, 1968.

HOLDAWAY, E.A.; NEWBERRY, J.F; HICKSON, D.J et al. Dimensions of organizations of complex societies: the educational sector. **Administrative Science Quarterly**, 37-58, 1975.

HOLDEN, P.E.; PEDERSON, C.A.; e GERMANE, G.E. **Top management**. New York: McGraw-Hill, 1968

HUGHES, J. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

HUNT, J.W. **The restless organization**. New York: Wiley International, 1972.

ILMARINEN, J. The aging worker. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health** 17(Supp LI):1:14, 1991.

IZZO, H. Atividade de fisioterapia. In: JACOB FILHO, W. (Org). **Prática a caminho da senecultura**. Grupo de Assistência Multidisciplinar ao Idoso Ambulatorial (GAMIA). Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo. São Paulo: Atheneu, 2003.

JACOB FILHO, W. (Org). **Prática a caminho da senecultura**. Grupo de Assistência Multidisciplinar ao Idoso Ambulatorial (GAMIA). Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo. São Paulo: Atheneu, 2003.

JACOB FILHO, W.; JALUUL, O. Atividade Médica. In: JACOB FILHO, W. (Org). **Prática a caminho da senecultura**. Grupo de Assistência Multidisciplinar ao Idoso Ambulatorial (GAMIA). Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo. São Paulo: Atheneu, 2003.

JORDÃO NETTO, A. **Gerontologia básica**. São Paulo: Lemos Editorial, 1997.

LAURINDO, F.J.B. **Tecnologia da informação**: eficácia nas organizações. São Paulo. Editora Futura, 2002.

LAUDON, K.C. LAUDON, J.P. **Sistemas de informação**. 4.ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1998.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **Organization and environment**. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.

LEAVITT, H.J. Por que a hierarquia perdura. **Harvard Business Review**, mar., v.81, n.3, 70-76, 2003.

LIMA, M.A. A gestão da experiência de envelhecer em um programa para a terceira idade: a Unati/UERJ. In: VERAS, RT. (Org). **Velhice numa perspectiva de futuro saudável**. Rio de Janeiro: UERJ, Unati, 2001.

LOPES, A. **Os desafios da gerontologia no Brasil**. Campinas: Ed. Alínea, 2000.

KALACHE, A. Ageing in developing counties. In: PATHY M.S.J. **Principles and practice of geriatric medicine**. 2nded. Chichester: Wiley, 1991.

KAPFERER, J.N. **Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity**. New York: Free Press, 1994.

KASTENBAUM, R.; COSTA, P.T. Psychological perspectives on death. **Annual Review of Psychology**, 28, 225-248, 1997.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, 1966.

KHANDWALLA, P.N. Mass output orientation of operations technology and organizational structure. **Administrative Science Quarterly**, 7497, 1974.

_____. **The design of organization**. Harcourt Brace Jovanovich, 1977.

_____. Mass output orientation of operations technology and organizational structure. **Administrative Science Quarterly**, 74-79, 1974.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 3.ed. São Paulo: Futura, 1999.

KÜBER-ROSS, E. **Sobre a morte e morrer**. São Paulo: M. Fontes, 1991.

KWASNICKA, E.L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MANNHEIM, K. **O problema sociológico das gerações**. In: FORRACHI, MM. (Ed.) São Paulo: Ática, 1982.

MASLOW, A.H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

MELCHER, A.J. **Structure and process of organizations: a systems approach**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1976.

MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILET, E.B. **Qualidade em serviços: princípios para a gestão contemporânea das organizações**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

MILLER, P.J. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo. Bookman Companhia Editora, 2002.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social – teoria, método e criatividade**. São Paulo: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, 257-272, 1985.

MINTZBERG, H. A estruturação das organizações. In: MINTZBERG, H., QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estrutura e Dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

_____. A organização profissional. In: MINTZBERG, H., QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. Strategy making in three modes. **California Management Review**, v.16, n.2, p.44-53, Winter 1973.

_____. **Planning, plans, planners**: the rise and fall of strategic planning. New York: Free Press, 1994.

_____. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, 66-75, jul./aug., 1987.

_____. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study application in education**. San Francisco: Jossey-Bass, cap.1, p.3-25, 1998.

MOREIRA, M.M. **Envelhecimento da população brasileira**. 1997. Tese (Doutorado) – CEDEPLAR, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, W.P.; GOLDSTONE, S.E. **Exercise and mental heart**. New York: Hemisphere, 1987.

MORRIS, D.; BRANDON, J. **Reengenharia**: reestruturando sua empresa. São Paulo: Makron, 1994.

MUELLER, T.I et al. The course of depression in elderly patients. **American Journal of Geriatric Psychiatry**, feb., 12: 22-29, 2004.

NADLER, D.A. A construção de um conselho eficaz. **Harvard Business Review**, maio, v.82, n.5, 76-85, 2004.

NOHRIA, N.; JOYCE, W.; ROBERSON, B. O que realmente funciona. **Harvard Business Review**, jul., v.81, n.7, 30-41, 2003.

PACHECO e SILVA, A.C. **Envelhecer sem esmorecer**. São Paulo: CLY_IMPRES, 1984.

PAPALÉO, N.M. Gerontologia. In: PASCHOAL, S.M.P. **Epidemiologia do envelhecimento**. São Paulo: Atheneu, 1996.

PATERSON, T.T. Management Theory. New York: Business Publications Ltd, 1969.

PAVARINI S.C.I.; NÉRI, A.L. Compreendendo dependência, independência e autonomia no contexto domiciliar: conceitos atitudes e comportamentos. In: DUARTE YAO e DIOGO MJ. **Atendimento domiciliar: um enfoque gerontológico**. São Paulo: Atheneu, 2000.

PEIXOTO, C. Entre o estigma e a compaixão e os termos classificatórios: velho, velhote, idoso, terceira idade. In: BARROS, MML.(Org). **Velhice ou terceira idade?** 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2000.

PENNINGS, J.M. The relevance of the structural - contingency model for organizational effectiveness. **Administrative Science Quartely**, 393-410, 1975.

PETER, P.J. Construct validity: a review of basic issues and marketing practices. **Journal of Marketing Research**, may, 1981.

PIFFNER, J.M. Administrative rationality. **Public Administration Review**, 125:132.1960.

PIISPA, M. e HUUHTANEN, P. Attitudes of retired people on work. In: ILMARINEN J. (Ed.) **Aging and work**, 152-156, 1983. Helsinki: Institute for Occupational Healt, 1983.

PLATT, W. **A produção de informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Agir, 1967.

POLLONI, E.G.F. **Administrando sistemas de informação**: estudo de viabilidade. São Paulo: Futura, 2000.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1985.

PUGH, D.S. et al. A conceptual scheme for organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, 64:289-315, 1963.

_____. An empirical taxonomy of structures of work organizations. **Administrative Science Quartely**, 64:115-126, 1969.

RABADÁN, O.J. **Lenguaje y envejecimiento**: bases para la intervención. Barcelona, Masson, 1998.

REPENNING, N.P.; STERMAN, J.D. Capability traps and self-confirming attribution errors in the dynamics of process improvement. **Administrative Science Quarterly**, June, v.47, i2, 265(31), 2002.

REZENDE, D.A.; ABREU, A.F. **Tecnologia da informação**: aplicação a sistemas de informação empresariais. São Paulo: Atlas, 2000.

RICE, A.K. **Productivity and social organization**: the abmedabad experiment. Londres: Tavistock, 1958.

ROBBINS, S.P. **O processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 1981.

ROBINSON, PK.; LIVINGSTON, J.; BIRREN, J. **Aging and technological advances**. New York: Plenum Press, 1985.

RUMMLER, G.; BRACHE, A. **Improving performance**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990

SALMINEN, S. Aging and occupational safety. In: ILMARINEN, J. **Ed. Aging and work**. Helsinki, Institute of Occupational Health, 1993.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership**: a dynamic view. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCOTT, W.G. Organization theory: na overview and na appraisal. **Academy of Management Journal**, 7-26, 1961.

SÉGUIN, E. (Org.). **O direito do idoso**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1999.

SEIBEL, I. **Gestão pela qualidade**: a implantação na singular. Porto Alegre: WS Editor, 2001.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. Chicago: Row Peterson, 1957. Tradução em 1972.

SHEPHARD, R.J. Fitness and aging. In: BLAIS, C. (Ed.). **Aging into the twenty-first century**. Downsview, ON: CaptusUniversity, 1991.

_____. **Envelhecimento, atividade física e saúde**. São Paulo: Phorte, 2003.

SHEPHARD, R.J.; PRIEN, E.; HUGUES, G. Age restrictions on bus driver selection. **Journal of Human Ergology**, 17:119-138, 1988.

SKINNER, B.F.; VAUGHAN, M.E. **Viva bem a velhice**: aprendendo a programar sua vida. São Paulo: Sumus, 1985.

STAIR, R.M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. da LTC, 1998.

STAIR, R.M.; REYNOLDS, G.W. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2002.

STINCHCOMBE, A.L. Social structure and organizations. In: MARCH, J.G. (Ed). **Handbook of organizations**. Chicago: Rand Mc Nally, 1965.

_____. Bureaucratic and craft administration of production: a comparative study. **Administrative Science Quarterly**, 168-187, 1960.

STUCCHI, D. **Os programas de preparação para a aposentadoria e o remapeamento do curso da vida do trabalhador**. 1994. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, UNICAMP, São Paulo.

SWANK, C.K. A máquina dos serviços enxuta. **Harvard Business Review**, out., v.81, n.10, 109-115, 2003.

TAMAI, S.A.B. Atividade de terapia ocupacional. In: JACOB FILHO, W. (Org). **Prática a caminho da senecultura**. Grupo de Assistência Multidisciplinar ao Idoso Ambulatorial (GAMIA). Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo. São Paulo: Atheneu, 2003.

TAYLOR, W.H. The nature of policy making in universities. **The Canadian Journal of Higher Education**, 1983.

TAYLOR, S.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

TAYLOR, F.W. **The principles of scientific management**. New York: Harper & Row, 1947. 1.ed., 1911.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. da UnB, 2001.

THOMASON, G.F. Managerial work roles and relationships. **The Journal of Management Studies**, Part II, 17-30, 1967.

THOMPSON, J.D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TOFFLER, A. **O choque do futuro**, 1970.

TOMPOROWSKI, P.D.; ELLIS, N.R. Effects of exercise on cognitive processes: a review. **Psychological Bulletin**, 99:338-346, 1986.

TOPOFF, H.R. The social behavior of army ants. **Scientific American**, 11:71-79, 1972.

TRIST, E.L; BAMFORTH, R. **Some social and psychological consequences of the long wall method of coal-getting**. New York: Human Relations, 4, 3-8, 1951.

TRIST, E.L. The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as na action research program, In: VAN DE VEM, AH. e JOYCE, WF. (Eds.). **Perspectives on Organization Design and Behavior**, 19-75, 1982.

_____. **Referent organizations and the development of inter-organizational domains**. New York: Human Relations, 36:269-284, 1983.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

URWICK, L.F. The manager's span of control. **Harvard Business Review**, maio/jun., 39-47, 1956.

VALENTE, M.A.; SANTOS, V.F. Atividade de enfermagem. In: JACOB FILHO, W. (Org.). **Prática a caminho da senecultura**. Grupo de Assistência Multidisciplinar ao Idoso Ambulatorial (GAMIA). Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo. São Paulo: Atheneu, 2003.

VALLERY-MASSON, J. e cols. Retirement and morbidity: a three-year longitudinal study of a french managerial poputation. **Age and Ageing**, 10:271-276, 1981.

VAVRA, T.G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

VELHO, G. **Projeto e metamorfose, antropologia das sociedades complexas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

VERAS, R. **Terceira idade – gestão contemporânea em saúde**. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2002.

VIANA, F. **De cara com a mídia**: comunicação corporativa, relacionamento e cidadania. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VIUDE, A. Atividade de fonoaudiologia. In: JACOB FILHO, W. (Org.). **Prática a caminho da senecultura**. Grupo de Assistência Multidisciplinar ao Idoso Ambulatorial (GAMIA). Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo. São Paulo: Atheneu, 2003.

WEBER, M. **Economy and society**. Berkeley: University of California Press, 1968.

_____. **The theory of social and economic organization**. London; Oxford University Press, 1947.

_____. Burocracia. In: GUERTH e M.I.L.L. (Orgs.) **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. cap. 8.

_____. **Os fundamentos da organização burocrática**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

WEICK, K.E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, 1976.

WILENSKY, H.L. **Organizational Intelligence**. New York: Basic Books, 1967.

WILSON, B.; MOFFAT, N. **Clinical management of memory problems**. Califórnia: Singular Publishing Group, 1992.

WINTER, B. Custom publications - more than just newsletters. **Bank Marketing**, aug, 1988.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). Adult health at risk: slowing gains and widening gaps. The world health report. Global Health: today's challenges: Chapter 1, 2003. Disponível em: <<http://www.who.int>>. Acesso em: 2004.

WOODWARD, J. **Industrial organization**: theory and practice. London: Oxford University Press, 1965.

WORTHY, J.C. **Big business and free men**. New York: Harper & Row, 1959.

ZIMERMAN, D.E. et al. **Como trabalhar com grupos**. Porto Alegre.

YIN, R.K. **Case Study research**: design and methods. Califórnia: Newbury Park, 1989.

Sítios de Internet:

<<http://www.who.int>>

<<http://www.arcengenharia.com.br>>

<www.casasluiz.com.br>

<www.residenciaisantacatarina.com.br>

<www.casasegura.arp.br>

<<http://www.cies.org.br>>

<www.idoso.ms.gov.br/entidade.asp>

<www.ibge.gov.br>

<www.ipea.gov.br>
<http://www.jornaldebrasil.com.br>
<www.mp.sc.gov.br>
<www.mpdft.gov.br>
<www.mj.gov.br/cndi>
<www.mapublications.org>
<http://www.netpsi.com.br/artigos/>
<www.pbh.gov.br/leisdeidosos>
<www.rmd.com.br> (Residencial Menino Deus)
<www.saude.gov.br>
<www.ufsc.gov.br>